
BACHELORARBEIT

Herr
Marcel Ronge

**Vereins- und Finanzierungsmodelle
im deutschen Profifußball**

2016

BACHELORARBEIT

Vereins- und Finanzierungsmodelle im deutschen Profifußball

Autor/in:
Herr Marcel Ronge

Studiengang:
Angewandte Medien

Seminargruppe:
AM13wJ5-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Eckehard Krah

Zweitprüfer:
Heinz-Ludwig Nöllenburg

Einreichung:
Mannheim, 16.06.2016

BACHELOR THESIS

Association and financing model in German professional football

author:

Mr. Marcel Ronge

course of studies:

Applied Media

seminar group:

AM13wJ5-B

first examiner:

Prof. Dr. Eckehard Krah

second examiner:

Heinz-Ludwig Nöllenburg

submission:

Mannheim, 16.06.2016

Bibliografische Angaben

Ronge, Marcel:

Vereins- und Finanzierungsmodelle im deutschen Profifußball

Association and financing model in German professional football

52 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2016

Abstract

In dieser Arbeit werden die sportlichen und wirtschaftlichen Verhältnisse im deutschen Profifußball sowie deren Strukturwechsel beschrieben. Dabei wurden die aktuellen Handlungsfelder auf Vereins- wie auf Verbandsebene und deren wechselseitige Wirkung aufeinander untersucht und mit dem gegenwärtigen wissenschaftlichen Forschungsstand in Relation gesetzt. Die Basis dieser Arbeit sind die Herausgeberwerke von Nufer und Bühler sowie die Geschäftsberichte des Dachverbands und dessen Statuten. Zusätzlich herangezogen wurden die untersuchten Strukturen ausgewählter Klubs. Die Klubs sehen sich in der aktuellen Entwicklung, häufig in der Gefahr des Kontrollverlustes durch Investoren, welche jedoch häufig benötigt werden um die eigene Konkurrenzfähigkeit durch zusätzliche Gelder zu wahren. Anhand der Praxisbeispiele, der Bundesligaklubs Hannover 96 und Schalke 04, soll aufgezeigt werden, warum ein nachhaltiges oder erfolgreiches Wirtschaften nicht gleichbedeutend mit sportlichem Erfolg ist und wie trotz hoher Schulden ein Spitzenklub aufrechterhalten werden kann.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
2 Fußballwirtschaft.....	3
2.1 Stakeholder und Issues	3
2.2 Gesellschaftliche Rolle des Fußballs.....	5
2.3 Struktur der Bundesliga	8
3 Sport- und Vereinsmanagement.....	11
3.1 Marketing.....	11
3.2 Vereinsführung.....	13
3.3 Sponsoring	17
4 Finanzierungsmodelle	20
4.1 Die Verteilung der TV-Einnahmen.....	20
4.2 Grundlegende Finanzierungsmöglichkeiten der Klubs	26
4.3 Die 50+1 Regelung und die Wahl der Rechtsform.....	28
5 Praxisbeispiel	33
5.1 Fallbeispiel Hannover 96	33
5.2 Gegenbeispiel FC Schalke 04	40
5.3 Gegenüberstellung.....	44
6 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlung	48
Quellenverzeichnis	51
Eigenständigkeitserklärung	XI

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Bedeutung
ABS	Asset Backed Securities
AG	Aktiengesellschaft
DFL	Deutsche Fußball Liga
e.V.	Eingetragener Verein
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbH & Co. KGaA	Gesellschaft mit beschränkter Haftung und Co. Kommanditgesellschaft auf Aktien
S&S	Hannover 96 Sales and Service GmbH und Co. KG
UEFA	Union of European Football Associations

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Darstellung der Mittelverteilung aus dem Verkauf der medialen Nutzungsrechte durch die DFL.....	23
Abbildung 2 Strukturierung und Aufbau von Hannover 96. In Anlehnung an Hannover 96.de Struktur.	34
Abbildung 3 Investorenbeteiligung der Hannover 96 S&S in Prozent. In Anlehnung an haz.de. Anteilseigner der Hannover 96 S&S.....	36
Abbildung 4 Praxisbeispiel Gegenüberstellung	47

1 Einleitung

Der deutsche Profifußball steht in den kommenden Jahren vor großen Herausforderungen. Die bestehenden Strukturen, in vielen Bereichen, sehen sich ständigen Veränderungen unterzogen. Teilweise wurden diese Strukturen und Abläufe in Deutschland allerdings erst entwickelt. Neue Maßnahmen werden ergriffen um den ständigen wirtschaftlichen wie normativen Veränderungen innerhalb der Gesellschaft, wie auch auf Landes-, Verbands- und internationaler Ebene, gerecht zu werden. Besonders die Bereiche Marketing und Sponsoring werden bei international agierenden Vereinen neu aufgestellt. Jedoch trägt auch der Dachverband, die Deutsche Fußball-Liga (DFL), zum Internationalisierungsprozess bei. Aufgrund von hohen Potenzialen im asiatischen oder nord- und mittelamerikanischen Raum, könnten in Zukunft deren Märkte erschlossen und dadurch neue Gewinnzonen generiert werden.

Zu beobachten ist, dass die Schere zwischen finanzstarken und finanzschwächeren Klubs in Deutschland, wie auch in Europa, immer weiter auseinandergeht. Um international konkurrenzfähig zu bleiben, müssen also auch für die deutschen Spitzenklubs neue Geldquellen gewonnen werden. M.E. könnte es jedoch schnell passieren, dass die weniger erfolgreichen Klubs der Bundesliga vernachlässigt werden könnten, wenn die nationalen Verbände ihren Fokus zu stark auf den Erfolg in den europäischen Klubwettbewerben legen. Dies könnte innerhalb der Bundesliga zu einem Leistungsabfall führen und die Spannung, die in den vergangenen Spielzeiten durch die Übermacht des FC Bayern, nur für die Plätze zwei bis 18 erzeugt wurde, wohl stark abfallen. Die Schwierigkeit dabei ist nun alle Positionen zu stärken.

In dieser Arbeit wird analysiert, auf welche Weise Fußballklubs erfolgreich geführt wurden und werden. Dabei wird neben den sportlichen Belangen auch insbesondere auf die nötigen finanziellen Mittel eingegangen, welche in den vergangenen Jahren immer höher gestiegen und in Zukunft auch weiter steigen werden. Die Problematik der Beschaffung dieser Mittel und die neu geschaffenen Wege der Klubs ihre wirtschaftlichen Ziele zu erreichen, werden beschrieben. Auf die Lösungsansätze dieser Problematik wird nochmals besonders im Praxisbeispiel eingegangen. In diesem Zuge wird auch das Phänomen der Überinvestitionen, welches in der Vergangenheit besonders ein Problem der eingetragenen Vereine war, erörtert. Für die Argumentation wird der aktuelle wissenschaftliche Diskussionsstand verwendet. Um die aktuellen Verhältnisse im deutschen Profi-Fußball darzustellen und zu belegen, werden Konzernlageberichte der Klubs sowie der Liga und Statistiken hinzugezogen. Auch

auf Berichte aus seriösen Magazinen oder Online-Angebote verschiedener Zeitungen kann nicht verzichtet werden.

Dieser Prozess, dass immer mehr Gelder und Finanzierungsmöglichkeiten benötigt werden, zwang die Klubs dazu, sich wirtschaftlich nachhaltig zu verhalten und die bestehenden Strukturen zu verändern. Die Rechtsform des eingetragenen Vereins wird von immer weniger Klubs genutzt, ihre Fußballabteilungen werden in Kapitalgesellschaften ausgegliedert und wie Wirtschaftsunternehmen geführt.

Die daraus resultierenden Auswirkungen sollen im Folgenden erörtert werden. Um sich in das Thema einzufinden empfiehlt sich eine in Kapitel 2 vorgenommene erste Bestandsaufnahme, in der die Dimensionen in der sich der Fußball bewegt dargestellt werden. Weiterhin werden die verschiedenen Stakeholder und Issues der Fußball-Wirtschaft beschrieben. Der Umgang der Beteiligten mit den beschriebenen Problemfeldern und welche Rolle in einer nationalen Betrachtung auch die internationalen Bedingungen spielen werden in den folgenden Kapiteln dieser Arbeit beleuchtet.

2 Fußballwirtschaft

Im folgenden Kapitel sollen die aktuellen Ausmaße des Profi- oder Spitzenfußballs in Deutschland erläutert werden. Es wird auf die Beteiligten und deren wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Beziehungen zu einander eingegangen. Auch werden Marktanteile und mediale Erscheinung auf Bundesebene beschrieben. Zuletzt soll der Aufbau der Profiligen (1. und 2. Bundesliga) in deren Strukturierung und Rechteverteilung beschrieben werden. Dies ist nötig um die Ligen sowie die Vereine, in ihrer gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Relevanz darzustellen. M.E. nach, nimmt der Fußball gesellschaftlich als auch wirtschaftlich eine tragende Rolle ein und ist längst nicht mehr nur eine Freizeitaktivität oder von Emotionen und Gefühlen geprägt. Besonders im Finanzierungs- und Führungsbereich werden die Ausführungen der Beteiligten immer weiter professionalisiert. Auch die Rolle im sozialen Bereich und Image gibt stets neue Möglichkeiten und Ideen zur Positionierung eines Akteurs.

2.1 Stakeholder und Issues

Fast jeder Klub oder Verein im deutschen Profifußball versucht sich durch nachhaltiges Wirtschaften eine solide Basis für sportliche Erfolge zu schaffen. Diese ist auch nötig um den Lizenzierungsprozess der DFL zu überstehen, um in der nächsten Saison wieder in der jeweiligen Liga antreten zu dürfen. Während bis in die 1970er Jahre hinein, fast ausschließlich Ticketerlöse oder Beiträge der Vereinsmitglieder als Einnahmequellen der Vereine dienten, sind aktuell viele und komplexere Faktoren zu einer hohen wirtschaftlichen Stellung vonnöten. So lässt sich eine Profimannschaft in den ersten deutschen Ligen nicht alleine durch Ticketverkäufe und Mitgliedsbeiträge unterhalten. Ziel der Clubs ist heutzutage die finanzielle Unabhängigkeit von diesen klassischen Erträgen (auch Prämien oder Gelder der Liga) zu verringern. Beispielsweise durch Sponsoring (vgl. Adjouri/Stastny 2015, 16).

Bis heute wurde eine Vielzahl von Wegen geschaffen um einen Verein wirtschaftlich weit vorne zu positionieren. Somit dienen zur Mittelbeschaffung der Clubs Maßnahmen wie Sponsoreneinnahmen, Anteilseigner welche sich am Club beteiligen um das Stammkapital zu erhöhen oder Werbeeinnahmen. Vor allem sportlicher Erfolg gilt als Triebfeder der verschiedenen Maßnahmen und bestimmt oft auch den Erfolg oder das Ausmaß dieser. Das Problem dabei liegt im Gegensatz zu anderen Wirtschaftsdisziplinen, in der nur schwer zu kontrollierenden Leistungsbeständigkeit und Qualität der zu erbringenden Leistung. Somit

ist im Profifußball eine hohe Wahrscheinlichkeit gegeben, dass die Fans oder Zuschauer enttäuscht werden. Weiterhin kann bereits durch geringfügige Änderungen bezüglich der zu bietenden Qualität oder in den Preisen ein Zuschauernachlass zur Folge haben (vgl. Nufer/Bühler 2012, 14-15).

Um den Prozess des Sponsorings oder der Eigenvermarktung von Clubs, zu optimieren werden auch Agenturen beauftragt. Diese wirken als Zwischenakteure zwischen Sportorganisationen sowie den Unternehmen die beispielsweise die Rechte zur Nutzung der Werbeflächen des Klubs erwerben oder mieten möchten. Diese Vermarktungsagenturen „liegen an den Schnittstellen des Beziehungsdreiecks zwischen Sport, Medien und Wirtschaft“ (Keller 2012, 137).

Ohne die mediale Präsenz des Profifußballs, wären die Investitionen der Sponsoren weit aus weniger hoch. Deshalb spielen die Medien eine elementare Rolle in der heutigen Fußballwirtschaft. Das Gesehen-Werden der Werbebanden, beispielsweise in TV-Übertragungen, macht das Sponsorship für die Sponsoren erst interessant. Jedoch ist die Rolle der Medien nicht allein auf das aufmerksam machen von Werbung zu reduzieren. Die Bundesligamannschaften beziehen ihren größten Teil der Einnahmen aus der Vermarktung der medialen Nutzungsrechte durch die DFL. Diese enorm hohen Beträge die durch die Vermarktung der Mediennutzungsrechte für die Ligen erzielt werden, werden auch teilweise durch den jeweiligen sportlichen Erfolg der einzelnen Klubs der Ligen reguliert, welcher in den europäischen Klubwettbewerben erzielt wurde und wird. Was wiederum die sportlichen Erfolge der Top-Klubs in den europäischen Wettbewerben (Champions League, Europa League) beeinflussen kann. Denn den Klubs denen die höchsten finanziellen Mittel zur Verfügung stehen, erwerben erfahrungsgemäß auch die qualitativ hochwertigeren Spieler. Somit ist der Erfolg der Teams auch in Teilen von dem Vermarktungserfolg der Medienrechte durch die Dachverbände abhängig.

Auch Politiker oder Unternehmer beteiligen sich oft an Fußballvereinen, wie zum Beispiel der ehemalige Ministerpräsident des Bundeslandes Bayern, Edmund Stoiber, der lange im Aufsichtsrat des FC Bayern Münchens tätig war. Aufgrund von sportlichen Erfolgen, Beliebtheit oder einfach der großen Aufmerksamkeit, welche Fußballteams oft zugutekommt, sind Politiker in der Lage, entweder sich selbst oder auch ihre Region gesellschaftlich höher zu stellen (vgl. Adjouri/Stastny 2015, 15). Andererseits versucht der Verein die Stellung des Politikers oder dessen Image auf sich selbst zu übertragen. Ein ähnlicher Vorgang, wie im Fall des sich engagierenden einzelnen Politiker, ist im Sponsoring zu beobachten. Auch die Kommune, in die der betreffende Verein oder Klub ansässig ist, zählt zu den Stakeholdern.

Neben der Rolle als Kulturgut oder Jugendförderung, welche ein Fußballverein schon mit seiner sportlichen Funktion automatisch ausfüllt, kann der Verein auch von den infrastrukturellen Veränderungen der Kommune profitieren. Wie den Bau einer neuen Spielstätte oder neuen Trainingsplätzen (vgl. Keller 2012, 135).

Trotz Sponsoring oder Anteilsverkäufe lebt ein Verein oder Klub auch von seinen Fans. Ohne Fans oder Menschen die sich für einen Verein interessieren oder mit diesem sympathisieren, hätte dieser Verein kaum Anziehungskraft für Sponsoren oder Werbepartner. Viele weitere Einnahmequellen wie Merchandising oder Ticketing würden wegfallen oder stark zurückgehen. Jedoch sollten die Fans nicht rein als wirtschaftlicher Faktor gesehen werden. So können sie bei Heimspielen eine psychologische Wirkung auf die Mannschaft nehmen und diese zu einer besseren sportlichen Leistung motivieren. Oft wird der Fan als direkter Konsument der Leistung genannt. Das besonders im Fußball und im Zuschauersport generell ist im Gegensatz zur Betriebswirtschaft, dass sich die Konsumenten, also die Fans, loyal gegenüber dem Dienstleister, also dem Verein, verhalten und nicht bei einem besseren Angebot, den Dienstleister wechseln (vgl. Nufer/Bühler 2012, 15). Weiterhin kann eine große oder loyale Basis an Fans, auch finanziell einen Verein unterstützen, ohne den Kauf von Fanartikeln oder Eintrittskarten. So greifen Vereine teilweise auch auf sogenannte Fan-Anleihen zurück (siehe Kap. 4.2).

Somit stehen heutzutage einige Stakeholder in vielen wechselseitigen Beziehungen zueinander. Neben den klassischen Beteiligten wie dem Verein, Mannschaft oder Fans zählen auch Unternehmen als Sponsoren oder Politiker als Unterstützer hinzu.

2.2 Gesellschaftliche Rolle des Fußballs

Im Jahre 2015 wurde ermittelt, dass 3,46 Millionen Menschen in Deutschland ab 14 Jahren häufig in ihrer Freizeit Fußball spielen. Weitere 10,61 Millionen spielen laut der Umfrage gelegentlich Fußball in ihrer Freizeit (vgl. Institut für Demoskopie Allensbach 2015). Hochgerechnet bedeutet das, dass 14,07 Millionen Deutsche oder 18,1 Prozent der Gesamtbevölkerung sich am Fußball, wenigstens gelegentlich, aktiv beteiligen. Weiterhin waren 2015, 6,89 Millionen Menschen Mitglieder in einem Fußballverein (vgl. DOSB 2016). Diese Zahlen verdeutlichen, welchen Stellenwert der Fußball allein als Breitensport in Deutschland besitzt.

Als zählbare Einordnung übertrifft der Fußball jede andere Sportart in der Bundesrepublik. Auch gemessen an den Zuschauerzahlen. In jedem Spiel der ersten deutschen Fußballbundesliga sind durchschnittlich 43.500 Zuschauer zu Gast (vgl. DFB 2015). Allerdings übernimmt dieser Sport eine weitaus wichtigere Rolle in der Gesellschaft. Zum einen ist er ein Sport der Vorbilder, denen es nachzueifern gilt. Jedoch gibt es weitere Werte für die der Fußball steht. Für ein Miteinander auf dem Platz und eine gewisse Menschlichkeit die das Zusammensein als Mannschaft den Zugehörigen vermittelt. Auch trägt dieser Sport somit zur Persönlichkeitsentwicklung bei. Fußball, vor allem im Spitzenbereich, nimmt auch eine wichtige politische Stellung ein. Auf diese Weise kann zum Beispiel ein Verband Maßnahmen wie Jugendförderung oder die Förderung und Einbindung sozial schwächer gestellter Menschen nutzen, um die eigene gesellschaftliche Positionierung zu steuern (vgl. Zwanziger 2014, 20).

Aufgrund stetig wachsender Aufmerksamkeit und der immer weiter vorangetriebenen Kommerzialisierung, treten Verbände und Klubs ähnlich auf wie Unternehmen aus der Wirtschaft (vgl. Keller 2014, 136). Am Lizenzspielbetrieb teilnehmenden eingetragenen Vereine, ist die soziale Mitwirkung schon mit der Satzung/Gesetz auferlegt. Mit der einhergehenden Professionalisierung in nahezu allen Bereichen eines Clubs/Verbands, wachsen die Möglichkeiten sowie die Verpflichtungen sich sozial zu engagieren. Hierzu ließe sich eine Vielzahl an Projekten oder Stiftungen die von Vereinen, Verbänden oder einzelnen Sportlern selbst ins Leben gerufen wurden, nennen. Wie die Initiative „Schalke macht Schule“, zur Vermittlung gesellschaftlicher Werte in der Veltins Arena (vgl. Schalke04.de) oder die Philipp Lahm Stiftung, zur Vermittlung von Bildung, Werten und Sport in Deutschland und Afrika (vgl. Philipp-Lahm-Stiftung.de). Auf diese Weise werden die Beteiligten im Sport ihrer immer weiterwachsenden Vorbildrolle gesellschaftlich und sozial gerecht.

Diese Vorbildrolle ergibt sich schon durch die Anzahl an Menschen die durch den Fußball erreicht oder an der Sportart interessiert sind. Im Jahr 2015 gaben 24,11 Millionen Deutsche an, sich intensiv für den Fußball zu interessieren. Weitere 20,89 Millionen interessieren sich der Umfrage nach, auch für den Fußball allerdings nicht in dem Maße (vgl. Institut für Demoskopie Allensbach, 2015). Demnach steht mehr als die Hälfte der Bevölkerung in Kontakt mit der Sportart, was die Ausmaße an Aufmerksamkeit und der damit einhergehenden Verantwortung der Akteure im Fußball, auf gesellschaftlicher aber auch wirtschaftlicher Ebene, verdeutlicht. Die hohen Zahlen, sowohl auf der Ebene des Breitensports als auch im Spitzensport und den generell Fußballinteressierten, lassen sich auf eine hohe Anzahl an Beweggründen sich für Fußball zu interessieren, zurückführen. So lassen sich die Gründe am

Sport teilzunehmen oder Zuschauer zu sein nicht genau definieren. Ob die persönliche Verwirklichung selbst zu spielen oder der Gemeinschaftsgedanke in einer Gruppe ein Spiel zu verfolgen oder als Mannschaft auf dem Rasen zu stehen. Der Grund kann jedes Mal ein anderer sein (vgl. Nufer/Bühler 2012, 15).

Doch auch als Arbeitsplatz sind die 36 Klubs der ersten und zweiten Bundesliga nicht zu unterschätzen. So wurden in der Saison 2014/2015 erstmals über 50.000 Mitarbeiter beschäftigt. Dies entspricht Abgaben an den Staat in Höhe von 980 Millionen Euro (vgl. DFL 2016, 16).

Wie wichtig ein Fußballspiel oder ein Bundesligaspieltag in Deutschland als kulturelles und gesellschaftliches Ereignis sein kann, wird anhand der Marktanteile beschrieben. Rund 84 Prozent Zuschauermarktanteil hatten die Spiele der deutschen Nationalmannschaft während der Weltmeisterschaft 2014 in Brasilien, in der ARD und dem ZDF (vgl. Arbeitsgemeinschaft Fernsehforschung/GfK 2014). Keine andere TV-Übertragung erreicht solche Werte. Allerdings zielt diese Betrachtung auf die Marktanteile des Vereinsfußballs in Deutschland. Im Gegensatz zum englischen Fernsehmarkt, ist Sky in Deutschland bislang der einzige Anbieter, der alle Erstligaspiele live ausstrahlt oder die TV-Rechte besitzt Bundesligaspiele live zu übertragen. Allerdings schwanken die Quoten des Pay-TV Senders relativ stark. Dies ist auf die bereits genannte Unsicherheit der zu erbringenden Leistung zurückzuführen (siehe 2.1), allerdings haben auch das Wetter sowie die Anziehungskraft der für den Spieltag angesetzten Paarungen Einfluss auf die Einschaltquote. So schalteten am letzten Spieltag der Hinrunde der 1. Bundesligasaison 2015/16 rund 1,47 Millionen Sky-Abonnenten (vgl. Meedia.de 2015) die Spiele des Bundesligasamstags ein (bezogen auf die Paarungen mit Anpfiff um 15:30 Uhr). Am 28. Spieltag hingegen waren es nur 1,12 Millionen. In diesen Zahlen fehlen die Zuschauer, die die Spiele nicht als Abonnenten, sondern beispielsweise in einer Sportsbar verfolgten (vgl. Meedia.de 2016). Insgesamt hatte Sky Deutschland im 4. Quartal 2015 4,49 Millionen Abonnenten (vgl. Sky Deutschland 2016). Am ersten Spieltag der Saison 2014/2015 verbuchte Sky 5,2 Millionen Zuschauer (vgl. Meedia 2016).

Führend in den Quoten der Zweitverwertung ist der Bundesligablock der ARD Sportschau am Samstagabend. Mit durchschnittlich 5,13 Millionen Zuschauer in der Saison 2015/16, bindet die ARD fast genauso viele Zuschauer wie Sky Deutschland an einem ganzen Spieltag (5,2 Millionen). Dabei ist die Quote in den vergangenen sechs Jahren beständig und entspricht einem Marktanteil von 23,6 Prozent am Vorabend (vgl. Arbeitsgemeinschaft Fernsehforschung/GfK 2016). Das Format mit den zweithöchsten Quoten als Zweitverwerter ist das ZDF-Sportstudio. In der Saison 2014/2015 wurden hier im Schnitt 2,15 Millionen

Zuschauer erreicht, was einem Marktanteil von 12,8 Prozent entspricht (vgl. dpa/tz.de 2015). Auch der Spartensender Sport eins bietet Bundesligaspiele in der Zusammenfassung an („Bundesliga Pur“). Hier wurden Quoten, als Beispiel der Februar 2015, von ca. 500.000 Zuschauer erreicht (vgl. sport1.de 2015).

2.3 Struktur der Bundesliga

Die 36 Profiklubs, eingetragene Vereine und ausgegliederte Lizenzspielerabteilungen, der ersten und zweiten Bundesliga gehören allesamt dem Ligaverband an. Seit September 2000 überlässt der DFB dem Ligaverband die Nutzung und Organisation der ersten beiden Lizenzligen in Deutschland. Waren die Klubs vorher noch außerordentliche Mitglieder des DFB, sind sie nun Mitglieder des Ligaverbandes. Dieser ist als eingetragener Verein ordentliches Mitglied des DFB. Auf diese Weise wurde den Klubs mehr Selbstbestimmung übertragen. Um allen Tätigkeitsbereichen gerecht zu werden, wurde im Dezember 2000, die Deutsche Fußball Liga (DFL) als Gesellschaft mit beschränkter Haftung gegründet (vgl. DFB 2014). Geschäftsführer ist Christian Seifert.

Seitdem sind die Aufgaben der DFL, die audiovisuellen Rechte der Bundesliga zu vermarkten, das Lizenzierungsverfahren durchzuführen und die Organisation des Spielbetriebs. Neben der Ansetzung der Spieltage der ersten und zweiten Liga, ist die DFL auch für die qualitative Übertragung zuständig, dies geschieht ebenfalls über eine Tochterfirma, die DFL Sportcast (vgl. bundesliga.de). Eine eigene oder selbst veranlasste Produktion der Bilder nimmt die DFL zum einen vor, um eine hohe Qualität der Bilder zu gewährleisten. Allerdings auch um negative Bilder (Flitzer, Pyro-Technik etc.) vermeiden zu können und eine gewisse Kontrolle zu behalten. Auf diese Weise wird versucht den Ruf der eigenen Liga zu schützen und aufzuwerten (vgl. Richter 2013, 535).

Dieser Prozess der Aufgabenverteilung trieb die Professionalisierung der Liga und der Klubs voran. So verbucht die erste Bundesliga seit elf Jahren einen steigenden Umsatz. In der Saison 2002/2003 (kurz nach Übernahme durch DFL) ist der Umsatz auf 1,15 Milliarden Euro zu beziffern. In der Saison 2014/2015 wurden bereits 2,62 Milliarden Euro, allein in der ersten Liga umgesetzt (vgl. DFL 2016, 9). Auch werden durch die vielfältigeren Aufgaben und neu entstehende Bereich innerhalb eines Klubs, immer mehr Mitarbeiter beschäftigt (siehe 2.2). Um die Klubs vor zu hoher Verschuldung und Liquiditätsproblemen zu schützen, wird jedes Jahr (Antrag muss bis zum 15. März vorliegen) ein strenges Lizenzierungsverfahren durchgeführt. Überprüft wird ob der einzelne Klub den Voraussetzungen

entspricht, um in der Folgesaison wieder am Spielbetrieb mitwirken zu können. Allerdings müssen einige Bedingungen erfüllt werden. Neben dem Finanziellen, werden auch sportliche, medientechnische, infrastrukturelle oder administrative Bedingungen kontrolliert (vgl. DFL 2015). Dieses Lizenzierungsverfahren gilt als eines der strengsten in Europa und führte bisher dazu, dass noch kein Klub der Bundesliga, während der Saison, in die Insolvenz ging. Das Lizenzierungsverfahren in dieser Ausführung ist nur für Bewerber der ersten und der zweiten Bundesliga notwendig.

Zum einen ist dieses strikte Vorgehen der Liga ein Sicherheitsaspekt für die Vereine und für die fortdauernde Funktionalität der Bundesliga selbst. Allerdings bildet das Lizenzierungsverfahren (sowie die 50+1 Regelung) eine nicht zu unterschätzende Hemmschwelle für Investoren. Diese werden auf diese Weise daran gehindert, zu viel Macht in einem Verein oder der Lizenzspielerabteilung zu erlangen, da das Mitspracherecht vermindert wird. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird erläutert, wie die Klubs trotzdem versuchen Investoren zu locken oder wie in Ausnahmefällen, die 50+1 Regelung umgangen wird.

Im Vergleich zu anderen europäischen Spitzenklubs, fallen die der Bundesliga, beispielsweise im Bereich des Umsatzes pro Saison, deutlich ab. Hier schafft es nur Bayern München in die zehn umsatzstärksten Klubs Europas (vgl. Deloitte 2015). Auffallend ist, dass besonders die englischen Klubs über die meisten Mittel verfügen. Allerdings sind alle Klubs der ersten Zehn, mit Ausnahme von Real Madrid, FC Barcelona, Juventus Turin und dem FC Bayern, in der Hand von vermögenden Investoren. Gemessen am Umsatz sind die strikten Reglementierungen der DFL und des DFBs ein Hindernis für die weniger vermögenden Klubs in Deutschland, um international mitzuhalten. Allerdings sind Investoren, gemeint sind Käufer eines gesamten Vereins, auch immer ein Risiko. Die Klubs sind somit von der Gunst dessen abhängig.

Real Madrid und der FC Barcelona sind Ausnahmefälle. Hier ist die Lage nicht klar definiert. Beide Klubs beziehen ein überdurchschnittlich hohes Einkommen an TV-Geldern, vor allem da in der spanischen Liga die Klubs sich selbst vermarkten. So liegt hier im Gegensatz zur Bundesliga (zentrale) eine dezentrale Vermarktung der audiovisuellen Rechte vor. Bedeutet, dass in Deutschland die Veräußerung der Rechte der DFL obliegt. Dadurch gehen die Einnahmen zuerst an den Verband und werden nach der Saison, gemäß dem Verteilungsschlüssel der Liga, an die Klubs der Bundesliga ausgezahlt. Besonders die Teilnahme an der Champions League bringt enorme Gelder durch die UEFA ein.

Der Vorteil einer dezentralen Vermarktung liegt darin, dass die erfolgreichen oder großen Vereine auf diese Weise erheblich höhere Einnahmen erzielen. Die kleineren Teams im Wettbewerb jedoch deutlich abfallen. So macht sogar das Kartellrecht in Deutschland eine Ausnahme und erlaubt eine abgesprochene Verhandlung bei der Rechtevergabe. Durch diese, je nach Ansicht, gerechtere Verteilung der TV-Gelder, bleiben kleinere Klubs wie beispielsweise der FC Augsburg medial präsent (was sich wiederum auf die Verhandlungen mit Sponsoren auswirkt) und im Wettbewerb der Bundesliga konkurrenzfähig. Auch wenn die größeren Klubs sie quasi mitfinanzieren (vgl. Richter 2013, 547). Die Klubs der Bundesliga versuchen nun durch neue Methoden, wie zum Beispiel Fan-Anleihen oder den Anteilsverkauf, auf lange Sicht finanziell konkurrenzfähig zu sein oder zu werden.

3 Sport- und Vereinsmanagement

In Kapitel 2 wurde erläutert, welche Rolle der Profifußball in Deutschland, sowohl wirtschaftlich aber auch gesellschaftlich, einnimmt. Auch wurde die Struktur der Bundesliga erklärt. Im folgenden Kapitel wird verdeutlicht wie die Teilnehmer der Liga, also die Klubs, mit den vorgegebenen Regelungen der DFL umgehen und Maßnahmen ergreifen um ihre Wirtschaftskraft weiter zu stärken, um dieser überragenden Stellung in Deutschland gerecht zu werden. Außerdem wird beschrieben, wie die Klubs bestehende und neue Möglichkeiten nutzen um das eigene Image verändert zu positionieren oder das Bestehende weiter festigen. Des Weiteren soll darauf eingegangen werden, welche Bedeutung die Klubführung, die Personen die für das sogenannte operative Geschäft zuständig sind, innerhalb des Klubs einnimmt und welche Flexibilität und Weitsicht erfordert ist, um den Klub professionell und nachhaltig zu fördern und zu lenken. Ein besonderes Augenmerk wird dabei auf die oft mit Schwierigkeiten verbundene Finanzierungsform durch Mäzene gelegt.

3.1 Marketing

Innerhalb der ersten beiden deutschen Profiligen gibt es verschiedene Ansätze um den eigenen Klub als Marke zu positionieren. Von der Kommunikation traditioneller Werte, Begrifflichkeiten wie Leidenschaft und Spannung, über soziale Projekte oder einfach den sportlichen Erfolg. Besonders den Bereich des normativen Marketings nutzen die Vereine und Klubs, um sich national zu positionieren. Hier sind die sogenannten Traditionsvereine zu nennen. Wie etwa Borussia Dortmund oder FC St. Pauli. Diese Klubs versuchen durch Leitbilder sich stärker mit ihren Fans zu identifizieren und verbinden. Ähnliches gilt für ihre Sponsoren. Dortmund wirbt mit dem Slogan „echte Liebe“. Das steht etwa für die Verbundenheit zum Fußball selbst, von Verein, Spieler und Fans. Aber auch für die Verbundenheit der Fans dem Verein gegenüber.

Der FC St. Pauli geht einen anderen Weg. Hier wurde der Totenkopf als Symbol für die Fans des Vereins instruiert. So baute St. Pauli, neben dem traditionellen Trikotverkauf, eine eigene Mode-Kollektion, die in enger Verbindung mit dem Verein und dessen Fans steht, auf. Es stehen also zwei Logos, die optisch in keiner Verbindung zueinanderstehen, für einen Verein. Trotz teilweise stark schwankender sportlichen Leistung und dem Ruf als sogenannte Fahrstuhlmannschaft, ist es dem Verein gelungen sich als einer der wenigen echten Marken am Markt des deutschen Profifußballs durchzusetzen. Durch durchdachte

Konzepte und kreativen und oft auch ironischen Werbeaktionen, mit und durch die Sponsoren des FC St. Pauli, sorgt der Verein immer wieder Schlagzeilen und erhöht so die eigene wie auch die mediale Präsenz der Sponsoren, bundesweit. An die lokalen Verhältnisse orientiert sich der Verein auch in Produkt- und Preispolitik (vgl. Nufer/Bühler 2012, 408). Obwohl der Verein weder großen Erfolg hat noch international vertreten ist, ist dessen Bekanntheit und Beliebtheit im Vergleich zu anderen, auch erfolgreicheren Bundesligaklubs beachtlich. Was auch die Zuschauertabelle der zweiten Bundesliga in der Saison 2015/2016 belegt. Hier steht der FC St. Pauli auf Platz zwei des Zuschauerdurchschnitts. Mit 29.000 Zuschauern pro Spiel ist das Millerntor fast bei jedem Heimspiel ausverkauft (vgl. Kicker.de 2016).

Im internationalen Bereich der Vermarktung steht jedoch der Dienstleistungssektor im Vordergrund. Bedeutet hohe sportliche Qualität vereinfacht den Markteintritt oder die Ausweitung der eigenen Vermarktung. Dabei helfen den Klubs auch Partner aus der Wirtschaft, Unternehmen wie Adidas, Puma oder Audi, die auch an anderen geografischen Orten einen hohen Grad an Bekanntheit erreicht haben. Im Vordergrund der Internationalisierung der Bundesliga, stehen die Spitzenvereine. Wie die Bayern, Dortmund oder auch Leverkusen. Aber auch die Verbände, Ligaverband oder der DFB, konzentrieren sich darauf, ein eigenes Image entweder für die Liga selbst oder die Nationalmannschaft aufzubauen.

Ein Weg, um sich auf nicht europäischen Boden zu etablieren, ist allein die Präsenz in den Ländern, in denen man seine eigene Reichweite steigern möchte. Dies geschieht vornehmlich durch Trainingsreisen oder Freundschaftsspielen in der Vorbereitungsphase auf die anstehende Saison oder in der Winterpause. Besondere Bedeutung haben diese Reisen der Klubs für die Vermarktung der audiovisuellen Nutzungsrechte der Bundesliga. Im Asiatischen und Nordamerikanischen Raum, sehen Experten, die wohl größten Potenziale in der Reichweitereweiterung. Was aktuell als das wohl oberste Ziel der Internationalisierung zu sehen ist.

Bei der vergangenen Vergabe der TV-Rechte, wurden die Bundesligarechte in China beispielsweise an den Free-TV Sender China Central Television verkauft und nicht, wie die Premier League, an einen besser bezahlenden Pay-TV Sender. Das verfolgte Ziel: Erweiterung der Reichweite der Bundesliga. Nicht nur um die eigenen medialen Auftritte zu erhöhen, sondern auch die Erscheinungsfrequenzen der Sponsoren (vgl. Richter 2013, 554). Was zukünftig ein wohl wichtiger Schritt war, um das Interesse zu steigern um für die neue Rechtevergabe höhere Gewinne zu erzielen. Weiterhin sind besonders im asiatischen Markt, die Protagonisten (Spieler) von hohem Wert und nicht unbedingt der Verein (vgl.

Cramer 2014). Auch durch professionellere Online-Präsenz ist es der Liga gelungen, sich für den internationalen Markt interessanter zu machen.

Trotz der anfänglichen Reichweitenerweiterung und das Ziel den Klub oder die Liga erfolgreich im Ausland zu positionieren, steht die Profitabilität dieser Aktionen im Vordergrund. Freiwillig würde kein Bundesligatrainer in der Saisonvorbereitung Amerika- oder Asienreisen mit seiner Mannschaft durchführen. Alle Aktionen zielen auf einen vergrößerten Absatz des Vereins, sei es durch Trikotverkäufe oder steigende Mitgliedszahlen. Um den Erfolg des Internationalisierungsprozesses und den damit einhergehenden steigenden Einnahmen der Vereine (vor allem durch den Verkauf der TV-Rechte) zu gewährleisten, ist eine Kooperation und eine Koordination aller Teilnehmer (DFL, Vereine) unabdinglich (vgl. Cramer 2014). Auch um die entsprechenden Auslandsmärkte zu bedienen. Es sollten nicht zwei deutsche Spitzenklubs gleichzeitig bspw. eine China-Reise antreten. Vielmehr sollten sie diese Einsätze entsprechend koordinieren und im Optimalfall mit der DFL absprechen, um zu erkennen wo gerade Präsenz erforderlich ist. Zum Beispiel könnte der FC Bayern in der Vorbereitung eine USA-Reise antreten, Borussia Dortmund hingegen nach Asien fliegen. Allerdings hängt die Zielauswahl nicht nur an den marketingorganisatorischen Belangen der Liga, sondern auch an denen des Vereins.

Eine weitere Möglichkeit die Auslandsvermarktung des Klubs zu steigern, sind gezielte Spielereinkäufe. Als Beispiel lässt sich hier Bayer Leverkusen nennen. In der Saison 2015/2016 wurde Javier Hernandez verpflichtet. Nicht nur sportlich auch finanziell machte der Transfer des Mexikaners Sinn. Denn Hernandez (sechs Millionen Twitter Follower, zum Vergleich Thomas Müller hat 2,6 Millionen) ist in seiner Heimat der wohl bekannteste Sportler des Landes. Durch diese Verpflichtung konnte Leverkusen vor allem den Trikotverkauf ankurbeln und die Social Media Präsenz erhöhen, was wiederum zu mehr Aufmerksamkeit im Ausland (besonders USA und Mexiko, Märkte mit wenig deutscher Präsenz) führt. Auch hierdurch kann eine bessere Verhandlungsposition mit künftigen Sponsoren, welche so auch mehr Aufmerksamkeit erzielen können, gewährleistet werden.

3.2 Vereinsführung

Verantwortlich für den Erfolg eines Klubs oder Vereins, sind die handelnden Personen, welche Führungspositionen im jeweiligen Modell bekleiden. Diese sind sowohl für die wirtschaftliche, als auch in großen Teilen für die sportliche Erfolgsoptimierung verantwortlich. Sie

planen die Personalbeschaffung (Spieler, Trainer, Experten), die Personalbeurteilung sowie deren Entwicklung. Letztendlich leitet die Klubführung alle wesentlichen Handlungen des Klubs (sportlich und wirtschaftlich) mit Ausnahme der direkten Sportproduktion, also das Fußballspiel an sich (vgl. Keller 2012, 141).

Wie bereits beschrieben haben einige Vereine der Bundesliga ihre Lizenzspielerabteilung aus dem Mutterverein, dem eingetragenen Verein (e.V.), aus wirtschaftlichen Gründen ausgegliedert. Dies geschieht außerdem aus Zielen der Professionalisierung des einzelnen Teilnehmers. Als Verein sind die obersten Ziele sportlicher Erfolg und gesellschaftlicher Nutzen, was allein durch das Gesetz auferlegt ist. Somit rückt bei einem eingetragenen Verein eine solide Wirtschaftsplanung in Bezug auf deren Nachhaltigkeit und Erfolgsversprechen, als Ziel in den Hintergrund und das Phänomen der Überinvestitionen kann schnell in die operative Führung Einzug erhalten. Da sich aber in der Bundesliga, Illiquidität und langfristiger sportlicher Erfolg nahezu ausschließen, müssen die Vereine neue Organisationsstrukturen schaffen, um von traditionellen Werten, welche Professionalität in bestimmten Fällen hemmen können, abzukommen.

Laut Keller, eröffne „die Rechtsform des e.V. Platz für opportunistische Verhaltensspielräume“ (Keller, 2012. 131). Bedeutet: Den handelnden Personen oder der Vereinsführung fehlen die Anreize um wirtschaftlich solide zu handeln. Das sportliche Erfolgsdenken überdeckt somit die Stabilität, was zu Überinvestitionen führen kann (vgl. Keller, 2012). Auf lange Sicht, wird nicht ein überdurchschnittlich hoher und beständiger Erfolg erzielt, stehen Überinvestitionen in Konvergenz zu dem Lizenzierungsverfahren der Bundesliga. Als weitere Ursache für Überinvestitionen, ist die Kommerzialisierung des Profifußballs an sich. In den vergangenen Jahren hat sich Geld, als eines der wichtigsten Steuerinstrumente im Fußball durchgesetzt (vgl. Breuer/Wicker/Pawlowski, 2012).

Deshalb sollten sportliches Erfolgsdenken und wirtschaftliches Erfolgsdenken in einem gesunden Verhältnis zueinanderstehen. Auch da einige wirtschaftliche Erfolge, sich meist erst nach dem sportlichen Erfolg einstellen. Denn der Erfolg in den Wettbewerben (Pokal, Liga, europäischer Pokal), lockt manche Sponsoren erst an. Da sportlicher Erfolg in einem einzelnen Spiel nicht planbar ist (im Pokal herrscht in der K.O. Phase grundsätzliche erstmal Chancengleichheit, folglich ist eine Planung nur schwer möglich), sollten mögliche Pokalerfolge nicht in die Wirtschaftsplanung mit einbezogen werden, sondern vielmehr als eine Art Boni gesehen werden.

Wichtiger für die Vereine/Klubs ist der Ligawettbewerb. Im Gegensatz zum Pokal, kann hier ein bestimmter Erfolgsgrad (im Voraus) bestimmt werden. Anhand aufwendiger Analysen, welche die wirtschaftliche Aufwendung in Relation zum bisherigen sportlichen Erfolg und im Vergleich zu den anderen Vereinen setzt, kann ein sogenannter „Platzierungskorridor“ (bestimmter Tabellenbereich den die Mannschaft realistisch am Ende der Saison belegen kann) vorhergesagt werden (vgl. Keller 2012).

Das diese sogenannten und von den Klubs selbst veröffentlichten Saisonziele in einigen Fällen stark vom tatsächlichen Resultat abweichen, hängt von der limitierten Möglichkeit bspw. vierter zu werden, ab. Logischerweise kann nur eine Mannschaft diesen Platz belegen. Laut Keller sind die Gründe, für die teilweise auch starken Abweichungen, eine falsch durchgeführte Analyse, also eine Überschätzung der eigenen Stärke. M.E. können wirtschaftlich solide geführte Mannschaften, je nach finanzieller Möglichkeiten, sich beständig und nachhaltig tabellarisch verbessern, sich also etablieren. Ein enttäuschendes Resultat am Ende der Saison, allerdings von einer im Vorfeld falsch oder schlecht durchgeführten Analyse abhängig zu machen, ist m.E. allerdings nicht richtig. Zu viele Faktoren (Verletzungen der Spieler, von Emotionen zu stark geleitetes Handeln der Akteure, Motivation oder sogar Glück) machen den Erfolg während einer Saison abhängig. Diese können im Voraus nicht geplant oder vorhergesagt werden. Fast jede Saison liefert dafür Beispiele. Ob die Meisterschaft des 1.FC Kaiserslautern in der Saison 1997/1998 (als Aufsteiger) oder der Absturz von Borussia Dortmund in der Saison 2014/2015. Dortmund lag nach der Hinrunde auf Rang 17, wurde noch siebter. In den vier Spielzeiten zuvor, wurde die Mannschaft jedoch zweimal Meister und zweimal Vizemeister. Die Verantwortlichen hätten also von einer Platzierung unter den ersten drei ausgehen können.

Das zeigt auch, auf wie viele Szenarien eine Klubführung vorbereitet sein muss. Da sich Dortmund in den vergangenen Jahren jedoch wirtschaftlich erholt und sich sogar als zweitstärkste Wirtschaftskraft im deutschen Profifußball positioniert hat, hatte dieser Absturz keine großen Folgen für die Liquidität oder der relativen sportlichen Stärke der Mannschaft. In der Folgesaison 2015/2016 wurde das Team wieder Vizemeister. Somit lässt sich sagen, das eine solide finanzielle Basis, Vereine auch in erfolgloseren Zeiten wiederaufrichten kann.

Neben den beschriebenen sportlichen Zielen, ist es wesentlicher Teil der Klubführung, sich finanziell solide aufzustellen. Wie gelesen folgen erhöhte Einnahmen auf sportlichen Erfolg, welcher wiederum teilweise von der Finanzkraft des Klubs abhängig ist. Eine Spirale also, welche es auszugleichen oder im gewinnbringenden Rahmen voranzutreiben gilt. Jedoch

ist eine solide (keine herausragende) Finanzbasis, nicht unbedingt vom sportlichen Erfolg abhängig. Zu viele Einnahmequellen können die Klubs mittlerweile ausschöpfen, umso mehr Stakeholder müssen jedoch auch bedient werden. So kann eine fest positionierte Marke, welche der Klub aus seinen kommunizierten Werten geschaffen hat, potenziell auch für vermögendere Sponsoren und Investoren interessant sein, da somit auch ein Image-Transfer auf den Sponsoren zurückfällt, welcher oftmals zu dessen Zielen dazuzählt (vgl. Adjoury/Stastny 2015, 17). Sicher ist jedoch, dass sportlicher Erfolg, auf längere Sicht, den Klub eine höhere Anziehungskraft verleiht und das in fast allen Bereichen. Nicht nur das mehr Zuschauer in das Stadion kommen, sondern auch potenzielle Sponsoren oder Investoren (auch langfristige strategische Partner bezeichnet) sehen einen größeren Nutzen, nicht nur bezüglich des Imagetransfers, auch aufgrund der erhöhten Aufmerksamkeit. Insgesamt gesehen, sollten jedoch sportliche und wirtschaftliche Ziele ausgeglichen zueinanderstehen. Es kann genauso gut der Fall eintreten, dass der jeweilige Klub oder Verein versucht, durch unverhältnismäßig viele Spielerverkäufe, den Klub zu konsolidieren oder um schlicht den Etat zu erhöhen. Was jedoch bezüglich der sportlichen Stärke große Risiken bergen kann.

Eine Sonderform im Bereich der Mittelbeschaffung bilden auch im Fußball private Investoren. Wobei eine Definition der auftretenden Begrifflichkeiten erforderlich ist. Somit werden Investoren oftmals als Gönner, Spender oder Mäzene fälschlicherweise bezeichnet. Diese erwarten jedoch keine Art von Gegenleistung von dem betreffenden Klub für finanzielle Mittel. Investoren wiederum erwerben Kapital-Anteile der ausgegliederten Gesellschaft und tätigen keine, wie laut Gesetz von einem Mäzen gefordert, gemeinnützigen Leistungen. Gesellschaftlich gelten Investoren bei den Fußball-Traditionalisten als verpönt, da sie durch die oftmals hohen Gelder Wettbewerbsverzerrung erkennen wollen. Jedoch ist für die Vereinsführung zu beachten, dass der getätigte Anteilsverkauf, in besonderen Fällen, wie in Kapitel 4.3 beschrieben, zur Verschiebung der Entscheidungsstrukturen innerhalb des Klubs führen können (vgl. Hovemann 2012, 269).

Dieses Vorgehen stellt aufgrund fehlender Regelungen, in den meisten europäischen Ligen kein großes Hindernis dar. Investoren können sich hier Anteile in der Höhe, wie gerade Gelder im Verein benötigt werden oder er benötigt, um seine eigenen Ziele mit dem Verein zu verfolgen, in beliebiger Höhe kaufen. Was nicht selten zu Leistungsschwankungen innerhalb der betreffenden Liga führt.

So kauft sich beispielsweise ein Investor in einen Klub ein, leiht diesem Geld für sportlichen Erfolg und hat somit relativ schnell eine international konkurrenzfähige Mannschaft auf dem Platz stehen. Das Problem hierbei liegt in der genommenen Eigenverantwortung der

Klubführung. Der Investor, der nun einem Alleinherrscher im betreffenden Klub gleicht, nimmt persönlich Einfluss auf das Personalmanagement, was unverhältnismäßige Transfers, bezüglich Kosten und Gehalt aber auch in Bezug auf das Mannschaftsgefüge, zur Folge hat. Die Klubführung führt also nur noch die Vorgaben dessen aus. Verliert er jedoch das Interesse, hinterlässt er den Verein mit Schulden und verkauft seine Anteile wieder und verlangt gegebenenfalls geliehenes Geld zurück. Folglich besteht Gefahr für die Zahlungsunfähigkeit des Vereins. So können die teuren Spieler nicht mehr bezahlt werden und müssen, meist für weniger als den Einkaufspreis, verkauft werden. Was die angesprochene Spirale zwischen sportlichen und wirtschaftlichen Erfolg im Niedergang darstellt.

Jedoch sollte eine weitere kurzfristige Auswirkung solcher Engagements nicht verschwiegen werden. Da in diesem Falle nicht nur die eigenen Planungen verzerrt werden. Andere kleinere Klubs könnten große Nachteile daraus befürchten. Steigt zum Beispiel ein Team auf, hat es dieses Team oftmals schwer in der Folgesaison die Klasse zu halten, was in der Natur des Aufsteigers liegt. Folglich wird dieses Team als ein Abstiegs kandidat angesehen. Wird jedoch das Aufsteigerteam durch einen Investor finanziell in hohem Maße unterstützt, ist es in der Lage durch Spielertransfers die Chancen auf den Klassenerhalt stark zu erhöhen. Somit kann schnell die Meinung entstehen, dass dieses Team einen Wettbewerbsvorteil erlangt hat, ohne sich diesen zu verdienen. Dieses Team vermindert also, die Chancen der anderen auf den Klassenerhalt, es nimmt ihnen schlichtweg den Platz weg. Die aktuelle Diskussion befindet sich allerdings bereits an einem Punkt, an dem die für solche Fälle in Deutschland greifende 50+1 Regel nach und nach aufgeweicht wird (siehe Kapitel 4.3). Es geht vielmehr darum, ob die Bundesliga in Zukunft von diesen Klubs abhängig sein wird, um internationalen Vergleich zu bestehen und die Attraktivität der Liga zu steigern.

Es gibt also in den meisten europäischen Spitzenligen, keine Regelung die die Übernahme der Vereine, durch fremde oder unternehmerische Hände verhindert und die Klubs vor der Gunst oder Missgunst der Gönner schützt. In Deutschland greift hier die bereits angeführte 50+1 Regel. Welche genau diese Szenarien verhindern soll. Vor allem die Einflussnahme auf das sportliche Geschehen soll verhindert oder gehemmt werden.

3.3 Sponsoring

Sponsoring dient heutzutage als eine der wichtigsten Einnahmequelle der Bundesligaver-eine. Allein durch den Hauptsponsor auf dem Trikot erzielen die Spitzenreiter in diesem

Ranking, FC Bayern München und VfL Wolfsburg, je 30 Millionen Euro Einnahmen in der Saison 2015/2016 (vgl. kicker, sport 1, Bild 2015).

In den Anfängen des Sponsorings unterstützten Unternehmen überwiegend einen Verein, der in der gleichen Region ansässig war. Dies geschah meist aus Gründen der Sympathie und weniger aus marketingtechnischen Belangen. Im Gegenzug erhielt der Sponsor etwas Werbefläche im heimischen Stadion zugesichert (vgl. Nufer/Bühler 2012, 406). Was mehr auf ein Mäzenatentum hinweist, als auf ein Sponsorship.

Aktuell bedeutet Sponsoring, auch reziprok, mehr als nur die reine Werbefläche im Stadion zu füllen. So erhoffen sich Sponsoren durch das jeweilige Sponsoring, nicht nur die Steigerung der Bekanntheit (welche trotzdem noch Ziel ist), sondern sie versprechen sich einen gewissen Imagetransfer (vgl. Adjoury/Stastny 2015, 17). Bedeutet für ein Unternehmen, welches als Sponsor einer Fußballmannschaft, Vereins oder Spieler auftreten möchte, die Werte für die man selbst in der Öffentlichkeit stehen möchte zu definieren. Daraufhin sollte ein Akteur gesponsert werden, welcher diese Werte bereits vertritt. Im Gegenzug sollten die Gesponserten wiederum darauf achten, von wem sie gesponsert werden möchten, um nicht ihre eigenen Werte zu verlieren oder um sich gegebenenfalls neu in der Öffentlichkeit positionieren zu können. Jedoch steht für den Gesponserten die Höhe des in sich gesponserten Volumens im Vordergrund. Trotzdem kann für beispielsweise einen Verein, ein nicht geeigneter Sponsor in der öffentlichen Wahrnehmung zu negativen Schlagzeilen führen und einen damit einhergehenden Vertrauensverlust der anderen Sponsoren oder Investoren bedeuten. Das ist besonders dann der Fall, wenn ein Sponsor nicht mit dem anderen Sponsor in Verbindung gebracht werden möchte. Deshalb ist eine kontrollierte Vergabe der Werbeflächen des eigenen Vereins eminent wichtig.

Welche Stellung die Einnahmen aus Sponsoring oder Werbung für die Bundesligaklubs haben, zeigen die Zahlen des Bundesligareports der DFL. Hier setzen sich diese Einnahmen (hier Werbeerlöse genannt) als drittstärkste Erlösquelle der Klubs durch. Insgesamt stehen für die erste Bundesliga in der Saison 2014/2015, 672,5 Millionen Euro (über 25 Prozent des gesamten Ligaumsatzes) als Werbeerlöse zu Buche. Nur die Einnahmen aus Spielerverkäufen und der medialen Verwertung (Rechte-Verkauf) sind höher.

Im Gegensatz zu den Einnahmen aus dem Sponsoring, sind die Erlöse aus der medialen Verwertung nicht für den einzelnen Klub selbst zu gestalten, da die Vergabe der Rechte durch die DFL vorgenommen wird. Auch die Einnahmen aus den Spielerverkäufen können

von Saison zu Saison stark variieren, sind also nur schwer zu planen, was mit der sportlichen Leistung, der gesamten Lage am Spielermarkt und mit bestimmten Vertragsinhalten (Ausstiegsklauseln einzelner Spieler, die zu einem bestimmten Zeitpunkt greifen) zusammenhängt. Somit sind die Werbeerlöse die höchste Einnahmequelle der Klubs, welche selbst gestaltet und geplant werden können. Innerhalb der vergangenen zwei Spielzeiten ist es den Klubs gelungen diese Einnahmen um insgesamt fast 100 Millionen Euro zu steigern (vgl. DFL 2016, 26).

Im Jahre 2012 überlies, üblicherweise, der Bundesligaklub Werder Bremen, die Suche nach einem neuen Trikotsponsor der Vermarktungsagentur Infront. Die Agentur verhandelte mit einigen Interessenten und handelte mit dem Geflügelbetrieb Wiesenhof (war bereits durch Massentierhaltung in negative Schlagzeilen geraten) die lukrativsten Konditionen unter den Bewerbern für Werder heraus. Bereits im Vorfeld protestierten Fans und Tierschutzorganisationen gegen ein Engagement als Trikotsponsor. Werder entschied sich dennoch für eine Zusammenarbeit, da Wiesenhof die höchsten Einnahmen versprach. Für die eigene Position am Markt war dies wohl ein Schritt in die falsche Richtung. Es bildeten sich ganze Faninitiativen gegen den Trikotsponsor, die den Kauf des neuen Trikots boykottierten (vgl. Kicker.de 2012).

Um solche Fehlritte zu verhindern ist es notwendig, dass sich in den Klubs Fachleute mit dem Sponsoring beschäftigen. Ohne Einnahmen aus dem Sponsoring ist ein Bundesligaklub nicht mehr zu finanzieren. Deshalb sollten heutzutage der erbrachten Leistung der Sponsoren auch eine entsprechende Leistung des Klubs gegenüberstehen. Um dies auch zu gewährleisten sollten beide Seiten ein durchdachtes Sponsoring- beziehungsweise Empfängerkonzept entwickeln (vgl. Freyer 2011, 559). Denn mittlerweile versuchen beide Parteien durch Sponsoring ihre Ziele am Markt zu verfolgen, hier besonders im Bereich des Image-Transfers (vgl. Nufer/Bühler 2012, 407). Auf diese Weise profitieren Verein und Sponsor von der Geschäftsbeziehung. Allerdings bietet Sponsoring nach Nufer und Bühler, mittlerweile mehr als nur den Leistungsaustausch. So kann der Pool an Sponsoren innerhalb eines Klubs auch als Plattform für neue Geschäftsbeziehung genutzt werden.

Für den Sponsor ist es weiterhin wichtig eine Zusammenarbeit mit dem Klub langfristig zu erhalten, um die eigene Werbebotschaft optimal zu verbreiten. Doch auch für den Klub ist eine längere Partnerschaft von Vorteil. So kann die Finanzplanung sicherer gestaltet werden (vgl. Freyer 2011, 562).

4 Finanzierungsmodelle

Im Folgenden werden die finanziellen Verhältnisse innerhalb der Bundesliga und im internationalen Vergleich beschrieben. Es wird auf die Verteilung der Einnahmen der medialen Nutzungsrechte eingegangen und deren Problematik diskutiert, auch die Bedeutung des von der UEFA eingeführten Financial Fairplay wird in angebrachten Maße geklärt. Außerdem werden grundlegende Möglichkeiten der Finanzierung von Bundesligaklubs erklärt sowie deren Bedeutung und deren Risiken dargestellt. Im letzten Abschnitt des Kapitels, kommt die 50+1 Regelung, welche einst der DFB einführte und für das Lizenzierungsverfahren der DFL übernommen wurde, zur Geltung. Es wird beschrieben wie diese von den Klubs umgangen werden kann und in welchem Ausmaß diese Regel, den deutschen Profifußball über Jahre, besonders in wirtschaftlicher Hinsicht, bestimmt hat.

4.1 Die Verteilung der TV-Einnahmen

Wie bereits angeführt (siehe Kapitel 2) werden die medialen Nutzungsrechte oder auch audiovisuellen Rechte, der Bundesliga, zentral vermarktet. Was bedeutet, dass die 36 Profiteams der ersten und zweiten Bundesliga sich zusammenschließen (in der DFL) um den Auftrag der Veräußerung der Rechte der DFL zu überlassen. Dieses Vorgehen ist rechtlich vom Ligaverband vorgeschrieben und ist somit Recht wie auch Aufgabe der DFL und kann auch von einer Tochtergesellschaft der DFL ausgeführt werden. Alle Einnahmen, welche durch mediale Vermarktungen der Lizenzligen generiert werden stehen der DFL zu (vgl. DFL 2013, §1, 5, 9). Diese schüttet die Einnahmen als Vergütung, zur Teilnahme am Spielbetrieb, zu einem Großteil an die Klubs aus.

Diese zentrale Vermarktungsform ist in vielen Ligen Europas üblich. Abgesehen von der spanischen Liga, hier haben sich die Klubs bisher selbst vermarktet. Allerdings wurde am 30. April 2015 ein Gesetz verabschiedet, welches eine Zentralvermarktung verpflichtend werden lässt. So wurden in der spanischen Liga in der Spielzeit 2014/2015 rund 760 Millionen Euro durch die Rechtevermarktung eingenommen. Allerdings haben die beiden Spitzenvereine (Real Madrid, FC Barcelona) zusammen schon 270 Millionen Euro der Summe erwirtschaftet. Diese Summen, beide nahmen etwa gleich viel ein und sind damit Spitzenreiter in Europa, haben sich die Klubs für die neue Vermarktungsvariante von der Liga, garantieren lassen. Für die anderen Teilnehmer wie Atletico Madrid, in den letzten Jahren

auch international und national erfolgreich, bedeutet das allerdings etwa 40 Millionen Euro mehr als in der Vorsaison (vgl. Kalb 2015).

Das gesamte Vorgehen ist als Kartell zu bezeichnen. Da versucht wird durch den Zusammenschluss mehrerer Anbieter einer Dienstleistung, hier das Fußballspiel, eine stärkere Verhandlungsposition gegenüber den Rechteinhabern zu erreichen, um höhere Gewinne zu erzielen. Besonders an dieser Form ist, dass die 36 Klubs der Bundesliga sowohl Geschäftspartner sind, also miteinander kooperieren, als auch durch den Wettbewerb den der Sport allein, als auch die Liga mit sich bringt, in fast allen anderen Bereichen (Spieler, Sponsoren etc.) konkurrieren. So wird im Falle der DFL und den anderen zentral vermarkteten Ligen von einer Kooperation gesprochen (vgl. Breuer/Wicker/Pawlowski 2012, 65).

Soweit zum Vorgehen der Liga. Was für die Klubs wichtig ist, ist die Form der Ausschüttung der Gelder. Bedeutsam ist die Einheit als die sich die Liga präsentiert, denn auf diese Weise bleiben wie bereits angeführt, schwächere oder sportlich nicht außerordentlich erfolgreiche Klubs medial präsent, was auch für die zweite Liga gilt. Die Form der Ausschüttung nimmt jedoch eine viel diskutierte Rolle ein. Zwar ist hier das Leistungsprinzip mitentscheidend, allerdings ist ein weiterer Parameter für die Höhe der Einnahmen der Klubs, die Solidarität (vgl. DFL 2012). Was zur Folge hat, dass logischerweise der Meister mehr einnimmt als beispielsweise der Tabellenletzte, die Spanne zwischen beiden jedoch nicht dem Ausmaß entspricht, welches sich die Spitzenklubs wünschen. Die Traditionsvereine wiederum, wünschen sich ein stärkeres Augenmerk oder einen höher subventionierten Ausschlag bezüglich neu einfließender Kriterien. So würden, gemäß dem Wunsch würde stattgegeben, Kriterien wie die Anzahl an Fans, Mitglieder und/oder die Häufigkeit der Teilnahme an der ersten Bundesliga, der Markenwert des Klubs o.ä. mit in den Verteilungsschlüssel einfließen. Ein weiterer Vorschlag war der Ausschluss aus der Zentralvermarktung der Klubs, welche sich per Ausnahmeregelung nicht mehr an die 50+1 Regel halten müssen (VfL Wolfsburg oder Bayer Leverkusen).

Momentan orientiert sich die Höhe der nationalen TV-Einnahmen eines einzelnen Klubs an den Platzierungen der letzten fünf Spielzeiten. Weiterhin werden 80 Prozent der Summe der ersten Liga gutgeschrieben und 20 Prozent fließen an die Klubs der zweiten Liga. Je besser die Platzierung umso höher die Einnahmen. So werden die Platzierungen der vergangenen fünf Spielzeiten mit einberechnet. Die letzte Saison wird mit dem Faktor 5 berechnet, die Saison davor Faktor 4 usw. berechnet. Der Meister erhält den Faktor 2,0 und 36 Punkte und der Letzte der zweiten Liga den Faktor 1,0 und einen Punkt (vgl. fernsehgelder.de 2016/fußball-geld.de 2014). Was zur Folge hat, dass Absteiger aus der ersten

Liga, in den Folgesaisons noch von den Platzierungen der vergangenen Spielzeiten in der ersten Liga profitieren, da diese mit einem höheren Faktor in die Rechnung miteinfließen. Aufsteiger wiederum, vorausgesetzt sie nahmen in den vergangenen fünf Saisons nicht an der Bundesliga teil, erhalten einen niedrigeren Faktor aufgrund der Teilnahme an der zweiten Liga. War der Aufsteiger, im entsprechenden Zyklus, Mitglied der dritten Liga, werden diese Platzierungen nicht miteinberechnet, fallen also komplett weg. Eine weitere Besonderheit ist, dass die Bundesliga eine der wenigen Ligen ist, welche generell eine Art Solidarabgabe an die entsprechende zweithöchste Spielklasse leistet, allerdings werden auch die Rechte der zweiten Liga im Paket mitverkauft, was zur Folge hat, dass die zweite Fußballbundesliga eine der umsatzstärksten Ligen in Europa ist.

Zu den nationalen Einnahmen, als Beispiel die Saison 2015/2016, aus der nationalen Vermarktung in Höhe von 696,2 Millionen Euro, kommen für die Klubs der Bundesliga noch rund 154 Millionen Euro aus der internationalen Vermarktung hinzu. Von dieser Summe erhält jeder Teilnehmer der Bundesliga eine Pauschale von 2,5 Millionen Euro. Der Löwenanteil wird jedoch an die Klubs ausgeschüttet, welche im europäischen Vereinspokal vertreten sind. Die einzelne Beteiligung an den internationalen TV-Einnahmen errechnet die DFL nach dem jeweiligen Erfolg in diesen Pokal gemessen an der fünf Jahreswertung der UEFA. So wurden, zusätzlich zur Pauschale, 107 Millionen Euro an elf Klubs der Bundesliga ausgeschüttet. Die zweite Bundesliga erhält insgesamt 1,8 Millionen Euro von internationalen Einnahmen. Deren einzelne Ausschüttung nach dem Erfolg in der aktuellen Zweitliga-Saison berechnet wird (vgl. Kicker.de 2015).

Trotz stetig wachsender Einnahmen, scheinen die Klubführungen nicht mit der Höhe oder der Art der Ausschüttung zufrieden. Zur Orientierung: In der Saison 2015/2016 werden insgesamt 850 Millionen Euro an die 36 Klubs der beiden Ligen aus der Rechtevermarktung, national und international zusammen, ausgeschüttet. Das ist eine Steigerung um 18,6 Prozent gemessen an der Vorsaison, 731,1 Millionen Euro (vgl. Kicker.de 2015). Die Steigerung ist möglich, obwohl der Vertrag mit den Medien für vier Jahre gilt, da eine Staffelung bezüglich der Höhe der Einnahmen pro Saison vereinbart wurde. Jedes Jahr werden Rekordeinnahmen verbucht. Stetig wachsende Einnahmen durch den Verkauf der Rechte ist für die Bundesliga auch unabdingbar um die Stellung als eine der sportlich drei besten Ligen Europas (Spanien, Deutschland, England) zu behalten.

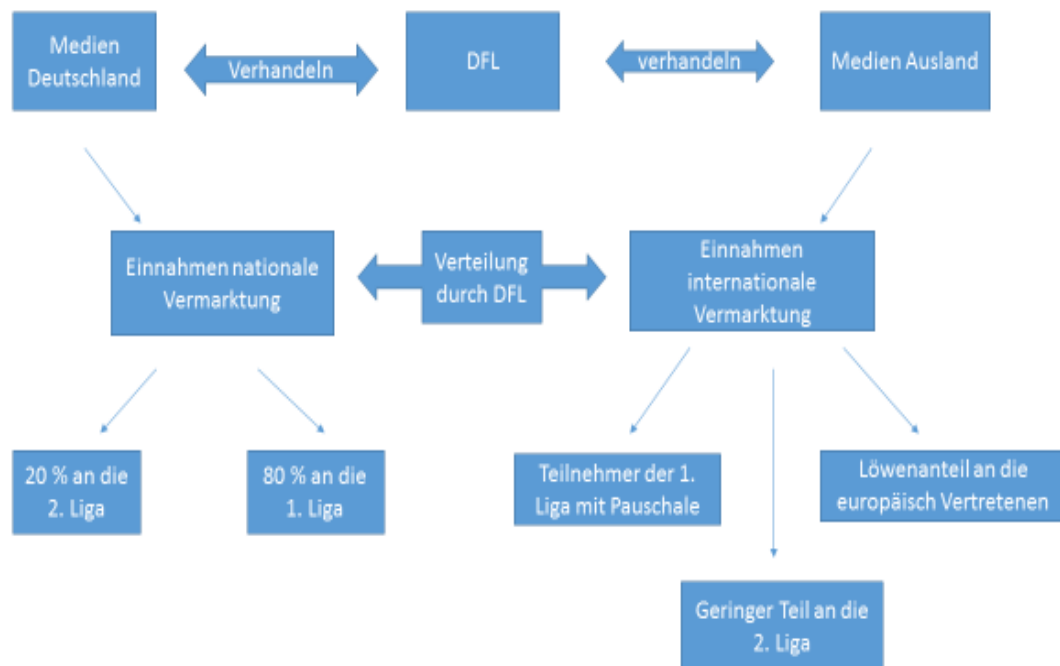


Abbildung 1 Darstellung der Mittelverteilung aus dem Verkauf der medialen Nutzungsrechte durch die DFL

Gemessen an der 5-Jahreswertung der UEFA, also die sportlich besten Ligen Europas, liegt Deutschland nach der Saison 2015/2016 auf Platz zwei hinter Spanien und vor England, Italien und Portugal (vgl. UEFA.com 2016). Wird jedoch das Ranking an Einnahmen durch den Verkauf von medialen Rechten betrachtet, liegt Deutschland auf Platz fünf (vgl. statista.com 2015). Dieser Vergleich ist insofern relevant, dass die Einnahmen aus dem Rechteverkauf, auch die ertragreichste Einnahmequelle der Bundesligaklubs ist. (siehe Kapitel 3.3). Was verdeutlichen soll, welche Wichtigkeit der Vermarktung der Rechte zukommen sollte.

Wie bereits im Kapitel Vermarktung der Klubs angesprochen, ist es das Ziel der Liga die internationale Vermarktung der Rechte voranzutreiben. Auch um den Abstand bezüglich der Wirtschaftskraft zu den englischen Klubs zu verringern, beziehungsweise nicht weiter anwachsen zu lassen. Denn sogar der Klub, der den letzten Platz der englischen Premier League belegt, hat höhere Einnahmen aus den TV-Geldern als der deutsche Meister. Obwohl im Gegensatz zur Bundesliga, nicht alle Spiele der Premier League, live ausgestrahlt werden. In der Saison 2014/2015 wurden durchschnittlich 108,4 Millionen Euro an jeden englischen Erstliga-Klub aus den TV-Geldern ausgeschüttet, jeder deutsche Klub würde im Schnitt nur ca. ein Drittel davon, 32,2 Millionen, erhalten. Allein durch die internationale Vermarktung nimmt die Premier League in etwa so viel ein wie die Bundesliga insgesamt.

Erst nach der neuen Vergabe der deutschen TV-Rechte, wird eine Annäherung an die Premier League erwartet (vgl. Kicker.de 2015).

Diese immensen Höhenunterschiede resultieren daraus, dass es in England fast schon Normalität ist, Kunde eines Pay-TV Senders zu sein. Diese Entwicklung erhält in Deutschland bislang nur langsam Einzug. Während in England mehrere Sender im Wettbewerb um die TV-Rechte stehen, war in Deutschland bisher Sky der einzige Anbieter. Somit werden in England, allein durch den Wettbewerb höhere Gewinne erzielt. Allerdings konnten für die Rechte der Bundesliga, wie bereits im Voraus angekündigt, in der neuen Verteilungsrunde, die ab der Saison 2017/2018 greift und bis 2021 gilt, mehrere Anbieter für Live-Spiele der Bundesliga gewonnen werden. Das Exklusivrecht der Live-Übertragung für Sky wurde bereits im Vorfeld ausgeschlossen. Trotzdem hält Sky weiter den Großteil der Live-Übertragungen. Die Live-Rechte für die Freitagsspiele erwarb Eurosport und wird diese ebenfalls in einem Pay-Angebot übertragen. Insgesamt erwartet die Bundesliga eine Steigerung um 85 Prozent im Vergleich zur vorherigen Vergabe. Somit werden ab der genannten Saison die Einnahmen, alleine aus den nationalen Einnahmen, auf 1,16 Milliarden pro Saison steigen (vgl. Bundesliga.de 2016). Die Einnahmen aus der internationalen Rechtevergabe waren zum Zeitpunkt des Verfassens dieser Arbeit noch nicht bekannt.

Besonders im internationalen sportlichen Wettbewerbsvergleich gesehen, haben die Klubs der Bundesliga kaum eine andere Wahl als auf den kommenden Rechtevertrag zu hoffen. Praktisch jeder Klub der Premier League kann höhere Spielergehälter zahlen als die Bundesligisten, mit Ausnahme des FC Bayern. Zu beachten ist jedoch, dass die Klubs die an den UEFA Klubwettbewerben teilnehmen, weiteren Regularien unterliegen, welche darauf abzielen, Überinvestitionen und damit einhergehende Verschuldung der Klubs entgegenzuwirken, das sogenannte Financial Fairplay.

Seit der Einführung im Jahre 2011 dürfen, vereinfacht gesagt, die Klubs nicht mehr für neue Spieler oder deren Gehälter ausgeben als sie einnehmen. Allerdings sind infrastrukturelle Ausgaben sowie Ausgaben für die Jugendförderung von der Rechnung ausgenommen (vgl. UEFA.com 2014). Diese Regularien wurden jedoch aus Angst vor zu vielen Klagen gegen die Bestimmungen wieder gelockert. Somit ist es den Klubs wieder erlaubt sich in hohem Ausmaß zu überschulden. Lediglich die Tatsache das sich der Klub verschuldet hat oder voraussichtlich verschulden wird, muss bei der UEFA angegeben werden. Weiterhin müssen Wege aufgezeigt werden wie sich diese Klubs aus den Schulden wieder befreien wollen, diese also tilgen (vgl. Sport1.de 2015). Was im internationalen Fall dann meist über den Klubbesitzer oder dem Investor geschieht. Welche es in Deutschland, aufgrund der

50+1 Regel allerdings kaum gibt. Somit haben alle englischen Klubs, sowie die spanischen Top-Vereine und Paris St. Germain (Meister in Frankreich und in Hand eines Scheichs) elementare Wettbewerbsvorteile gegenüber den deutschen Klubs, welche zum Großteil ohne die ständige Unterstützung durch zusätzliche Gelder von Investoren auskommen müssen.

Trotz der beschriebenen Spirale zwischen Finanzkraft und sportlicher Leistung, sind die Klubs der Premier League, in den vergangenen Spielzeiten, in den internationalen Wettbewerben, vor allem gemessen an den immensen Summen, welche transferiert werden, nur wenig erfolgreich. Was den Schluss zulässt, dass durch die unverhältnismäßig hohen Summen, ob Spielergehälter oder Transferkosten, den Vereinsführungen eine gewisse Struktur im operativen Geschäft abhandengekommen ist. So konkurrieren Englands Klubs auf dem internationalen Spielermarkt oftmals nur mit nationalen Konkurrenten. Nur die Spitzenklubs der anderen Ligen können hier finanziell teilweise mithalten. Was allerdings zur Folge hat, dass sich die englischen Klubs auch verstärkt auf den ausländischen Spielermarkt konzentrieren und junge Spieler aus dem eigenen Nachwuchsbereich es schwieriger haben sich zu etablieren. Die Zahl an sogenannten Legionären, Spieler aus anderen Ländern, belegt das. Fast 70 Prozent der Spieler der Premier League wurden gekauft und nicht selbst ausgebildet. In der Bundesliga liegt der Wert bei nur 50 Prozent und in der spanischen Liga sogar bei nur fast 42 Prozent (vgl. Transfermarkt.de 2016). Jedoch schaffen sich die Klubs auf diese Weise ihre sportlichen Probleme m.E. nach selbst. Denn es ist schwieriger aus vielen neuen Spieler eine in sich funktionierende Mannschaft zusammenzustellen, als eine bestehende Mannschaft sich selbst und durch gezielte Neueinkäufe verbessern zu lassen und zu verbessern. Das Hauptproblem besteht m.E. darin, dass die Teilnehmer der Bundesliga, welche nicht oder nur selten international vertreten sind, es künftig noch schwerer haben werden, ihre Stammspieler und Erfolgsträger zu halten.

An sich ist es nichts Neues, dass ein Klub, welcher traditionell eher in der unteren Tabellenregion angesiedelt ist und überraschend eine herausragende Saison spielt, einige ihrer besten Spieler danach aufgrund von fehlender finanzieller Mittel an bessere oder besser zahlenden Klubs abgeben muss, jedoch nimmt dieser Prozess durch die finanzielle englische Übermacht gravierendere Formen an. So könnten in Zukunft beispielsweise nicht nur die zwei besten Spieler den Verein verlassen, sondern auch der dritt-, viert- und fünftbeste Spieler. Was auf den ersten Blick aufgrund der einkommenden Transfererlöse, welche weiter stark ansteigen dürften, zu verkraften wäre, jedoch der betreffende Verein für gleichwertigen Ersatz sorgen müsste, um den Erfolg zu wiederholen und das in nur einer Transferperiode, während die erfolgreiche Mannschaft, im Normalfall, vorher über mehrere

Spielzeiten aufgebaut wurde. Bedenken sollte man dabei auch, dass dies meist nicht für die Spitzenklubs, FC Bayern oder Borussia Dortmund, gilt. Zwar kann fast jeder englische Klub mehr oder mindestens ähnlich hohe Gehälter an die Spieler zahlen, allerdings fehlt hier die Aussicht auf großen sportlichen Erfolg, da die Liga ausgeglichener ist.

Der beschriebene Vorgang hat noch eine weitere Auswirkung auf die Bundesliga. Nicht nur, dass kleineren Klubs die Spieler schneller abgekauft werden, vielmehr kann dieser Vorgang auch saisonal oder mittelfristig die Verhältnisse innerhalb anderer Ligen verändern. Da nicht davon ausgegangen werden kann, dass jede Saison mehrere Klubs in ausgeglichener Weise Spieler zu hohen Konditionen abgeben werden oder müssen, kann der betreffende Klub, sofern die neuen Mittel nachhaltig verwendet werden, sich in der oberen Tabellenregion etablieren und damit andere traditionell erfolgreichere Klubs verdrängen. Wie beschrieben (siehe Kap. 3.3) sind Transfererlöse jedoch nur schwer im Voraus zu kalkulieren.

4.2 Grundlegende Finanzierungsmöglichkeiten der Klubs

Um wirtschaftlich mit den anderen Ligen Europas Schritt halten zu können, suchen die Klubs der Bundesliga nach Möglichkeiten sich finanziell zu stärken. Neben den klassischen Finanzierungsmethoden, werden immer häufiger neue Wege gestaltet um kurzfristig an neue Mittel zu kommen. Grundsätzlich unterscheidet man jedoch zwischen einer innerbetrieblichen Lösung und einer außerbetrieblichen oder kurz: Innen- und Außenfinanzierung. In diesen Methoden ist weiter zu differenzieren auf welche Weisen Mittel bereitgestellt werden können.

Zum einen die sogenannte Selbstfinanzierung. Hier werden Investitionen aus dem Gewinn getätigt, welchen der Klub nach Ablauf oder während eines Geschäftsjahres einnimmt. Jedoch ist gerade in der Bundesliga, diese Form der Innenfinanzierung eher selten zu verwirklichen, da die meisten Klubs oder Vereine nur wenig bis gar keinen Gewinn erzielen und oftmals mit Verlusten zu rechnen haben. Jedoch ist zu beachten, dass bereits eingenommen Gelder dazu verwendet werden können und sich somit nur mit einem kleinen Gewinn in der Abschlussbilanz abzeichnen. Eine weitere Form der Innenfinanzierung ist die Kapitalfreisetzung aus Abschreibungen, diese haben allerdings mehr einen kalkulatorischen Effekt. Auch zu berücksichtigen sind die Rückstellungen, welche Verbindlichkeiten darstellen und im Voraus nicht genau beziffert sind (vgl. Hovemann 2012, 267).

Also stellen die Möglichkeiten der Innenfinanzierung einen eher kleinen Teil der Finanzierungsmöglichkeiten generell. Die Formen der Außenfinanzierung sind für die einzelnen Klubs somit variantenreicher. Besonders im Bereich der Kreditfinanzierung sind die Klubs in den letzten Jahren kreativ geworden. Betriebswirtschaftlich betrachtet, stellen Kredite eine Bereitstellung von Geldern über einen gewissen Zeitraum da. Im Normalfall beantragt der Klub bei einer Bank einen Kredit in gewisser Höhe und zahlt diesen in einem bestimmten Zeitrahmen wieder ab. Wichtig ist, dass hier dem Geldgeber (oder Bürge) kein Mitspracherecht eingeräumt wird. Besonders in Zeiten, in denen sich betreffende Fußballklubs gezwungen sehen, greifen diese auf Kredite von Banken zurück. Wie zum Beispiel im Frühjahr vor dem Lizenzierungsverfahren der DFL (vgl. Kaiser 2014). Allerdings sind diese Kredite oft teuer und für Banken mit einem gewissen Risiko, das Risiko der nur schwer zu planenden Leistung im Sport generell, verbunden. Somit versuchen die Klubs auf andere Weisen, entweder Rechte zu vergeben oder Sicherheiten zu verbrieften, um an Geld zu kommen.

Ein Beispiel dafür sind die sogenannten Asset Backed Securities (ABS). Hier werden zum Beispiel Teile der Ticketeinnahmen als Sicherheit verwendet. Bedeutet also, dass ein Klub einen Kredit bei Firma aufnimmt und diesen, bei ABS meist hohen Summen, durch die Einnahmen aus dem Ticketing als Pfand absichert, welches gerade in der gut besuchten Bundesliga als sichere Einnahmequelle gilt und daraufhin, ähnlich eines Kredits langfristig zurückzahlt (vgl. Hovemann 2012, 276). Es geht vor allem darum möglichst schnell einen hohen Betrag zu erhalten, der entweder für die Sportstätten des Klubs (Stadion, Trainingsplätze, Nachwuchsleistungszentrum etc.), Tilgung anderer Verbindlichkeiten oder einfach um einen gewissen Etat für den Spielbetrieb zu gewährleisten, verwendet wird. Auch achten die Klubs darauf, dass bei diesen Maßnahmen, auch im Bereich der Erhöhung des Kapitals, möglichst wenig oder gar keinen Einfluss vom Bürgen auf den Klub oder dessen Führung genommen werden kann, also kein Mitspracherecht des Geldgebers in Klubentscheidungen entsteht.

Weiterhin besteht auch die Möglichkeit der Fananleihe. Hier leiht sich der Klub von seinen Fans oder Sympathisanten, jeweils eine niedrige Summe (bspw. zwischen 200 und 1000 Euro), welche wie bei einem handelsüblichen Kredit verzinst und zu einem bestimmten Zeitpunkt zurückgezahlt wird. Wie zum Beispiel der Hamburger SV. Dieser rief im September 2012 seine Fans dazu auf, jeweils einen gewissen Betrag dem Verein zu leihen und mit sechs Prozent auf sieben Jahre zu verzinsen. Das Geld, insgesamt 17,5 Millionen Euro, wurde benötigt um ein neues Jugendleistungszentrum zu bauen (vgl. HSV.de/MOPO.de

2012). Jedoch gab es immer wieder Gerüchte, dass das Geld, zweckentfremdet und zur Sanierung der Vereinsfinanzen verwendet wurde (vgl. Spiegel-Online 2014).

Finanziell ist sowohl für die Fans, als auch für den HSV, das Geschäft lukrativ gewesen. Das Risiko für die Fans besteht darin, sollte der HSV Insolvent gehen, würden keine Rückzahlungen stattfinden, weiterhin haben sie logischerweise kein Mitspracherecht. Der HSV hingegen, dem generell in den letzten Jahren ein Imageverlust sowie sportliche Schwächung widerfahren ist, strapazierte das Vertrauen seiner Fans mit der Anleihe. Durch die aufgetretenen Vorwürfe und den häufigen Führungswechsel im Klub, ging das Vertrauen seiner Fans abhanden. Zusätzlich zu der Fan-Anleihe, musste bei Engpässen oftmals auch noch Investor Klaus Michael Kühne mit Darlehen und Anteilskäufen aushelfen. Die Klubs sollten die Chancen und Risiken einer solchen Anleihe im Voraus also genau abwägen, um nicht ein Vertrauens- oder Imageverlust der eigenen Anhänger herbeizuführen.

Eine weitere Form der Kapitalbildung, beziehungsweise der Kapitalerhöhung, von ausgegliederten Lizenzspielerabteilungen stellen Genussscheine dar. Das einfließende Kapital steht dem Klub dauerhaft zur Verfügung. Außerdem ist es im Gegensatz zum Kredit nur niedrig verzinst, bildet dafür aber eine Beteiligung des Geldgebers an dem Gewinn aber auch dem Verlust der Gesellschaft. Weiterhin sind auch vermögensrechtliche Ansprüche zu verwirklichen. Somit ist zur Tilgung neben dem Basiszins eine Leistungs- beziehungsweise Gewinn- oder Verlustkomponente vorhanden (vgl. Hovemann 2012, 273). Bei der Kapitalbeschaffung oder dessen Erhöhung, ist zu beobachten, dass die Klubs darauf achten, ihr Mitspracherecht nicht zu streuen, sondern wenn nur in kleinen Teilen zu hohen Preisen abgeben (siehe nächstes Kapitel). Zum einen muss die 50+1 Regelung gewahrt werden, zum anderen haben die Klubs im Normalfall nur 49 Prozent an Stimmenanteilen abzugeben, also ein knappes Gut welches es sinnvoll zu veräußern oder zu wahren gilt. Jedoch ist die Veräußerung von Kapitalanteilen nicht gleichzusetzen mit der Veräußerung von Mehrheitsanteilen, wie das folgende Kapitel erläutert.

4.3 Die 50+1 Regelung und die Wahl der Rechtsform

Die 50+1 Regel, welche die Klubs der Bundesliga und der zweiten Liga, davor schützen soll, Einflussnahme in zu hohem Maße zu verlieren und dadurch der Willkür der einzelnen Investoren, Mäzenen oder anderen Geldgebern ausgesetzt zu sein, gilt in erster Linie nur für die Klubs, welche ihre Lizenzspielerabteilung aus ihrem eingetragenen Verein ausgegliedert und in einer Tochtergesellschaft untergebracht haben. Die Erfüllung der 50+1 Regel

ist Pflicht und Voraussetzung für den Lizenzerwerb und damit zur Berechtigung der Teilnahme an den ersten beiden deutschen Profiligen.

Zunächst sei gesagt, dass die Gründe für die Ausgliederung in eine der folgenden Gesellschaftsformen, verschieden sein können. Auf der einen Seite versucht der Verein durch die neu gegründete Gesellschaft, den Professionalisierungsprozess innerhalb der internen Entscheidungs- und Finanzierungsprozesse weiter voranzutreiben. Allerdings ist ein weiterer Grund für die Ausgliederung, der Wunsch der Ausgliederung an sich. Dadurch wird der Verein aus dem ausgegliedert wird, geschützt. Denn die meisten Vereine haben mehr als eine Fußballabteilung, den Amateurfußball der gefördert werden muss oder andere Sportabteilungen und Mitglieder die nicht des Fußballs wegen Mitglied sind. Diese sollen im Falle einer Insolvenz oder hohen wirtschaftlichen Schadens vor der Haftung geschützt werden. Muss also ein Verein, aufgrund von Überinvestition in den Profifußball, Insolvenz anmelden, haften alle anderen Abteilungen auch und gehen im Worst Case mit unter.

In der Saison 2015/2016 sind noch vier von 18 Teilnehmer der Bundesliga als eingetragener Verein angetreten, der SV Darmstadt, VfB Stuttgart, FSV Mainz und der FC Schalke. Weiterhin sind, inklusive dem eingetragenen Verein, vier verschiedene Rechtsformen in der Bundesliga vertreten: Die Aktiengesellschaft (AG), die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) und die Gesellschaft mit beschränkter Haftung und Co Kommanditgesellschaft auf Aktien (GmbH & Co. KGaA), welche die am häufigsten vertretene Rechtsform darstellt, sechs Klubs sind auf diese Weise organisiert (vgl. t-online.de 2015).

Grundsätzlich gilt, dass der sogenannte Mutterverein, laut der 50+1 Regel, mindestens 50 Prozent der Stimmen plus einen weiteren Anteil auf die Tochtergesellschaft inne zu haben hat. Was allerdings nicht bedeutet, vor allem in Rechtsformen auf Aktien, dass das Kapital oder auch Anteile genannt, zu mindestens 51 Prozent bei dem Mutterverein liegen muss. Das hat zur Folge, dass die betreffenden Gesellschaften theoretisch ihr gesamtes Kapital in fremde Hände geben darf, beziehungsweise sich daraus das Kapital aufbaut. Allerdings werden hier keine Stimmenanteile verkauft. Bei der GmbH auf Aktien, muss also der Komplementär der Gesellschaft, hier die GmbH, zu 100 Prozent vom Mutterverein beherrscht werden, darf aber seine Anteile frei auf dem Markt veräußern. So hält zum Beispiel bei Borussia Dortmund (auf Aktien organisiert) der Mutterverein nur ca. fünf Prozent des Kapitals seiner Tochtergesellschaft. Rund 60 Prozent des Kapitals, in der Saison 2015/2016 bei 92 Millionen Euro, befinden sich sogar in Streubesitz. Zusätzlich sind mit Puma (fünf Prozent), Evonik (knapp 15 Prozent), und Signal Iduna (5,4 Prozent), drei langfristige strategische Partner im Besitz von nennwertlosen Stückaktien (vgl. BVB 2016). Die

Stimmenanteile, also die volle Entscheidungsgewalt, liegt beim Komplementär, welcher zu 100 Prozent vom Mutterverein, Borussia Dortmund, gesteuert wird.

So bietet die GmbH & Co. KGaA, besonders im deutschen Profifußball, einige Vorteile. Diese stellt, auch betriebswirtschaftlich betrachtet, eine Mischform der verschiedenen im Namen untergebrachten Gesellschaften, dar. Im Gegensatz zur reinen Aktiengesellschaft gibt es hier einen persönlich haftenden Komplementär, hier die GmbH. Trotzdem besteht die Möglichkeit, das Kapital durch die Einlagen verschiedener Gesellschafter, die Kommanditisten, aufzubauen. Diese sogenannten Kommanditaktionäre haben allerdings bei dieser Wahl der Rechtsform nur ein vermindertes Mitspracherecht (vgl. Für-Gründer.de). Beim Fußballunternehmen sogar gar keinen Einfluss auf die Handlungen der Geschäftsführung, da dann die 50+1 Regel greift. Was einen weiteren Unterschied zu Aktiengesellschaft aufweist, wo der Vorstand keine so starke Stellung vorweisen kann, hier ist der Aufsichtsrat der AG in der Machtposition, was auch eine Übernahme neuer Investoren erheblich erschwert. Außerdem werden die Kommanditisten, auch wenn sie kein Mitspracherecht haben, persönlich an das Unternehmen gebunden (vgl. Gründerszene.de). Ein weiterer Vorteil dieser Mischform ist die Möglichkeit schnell ein hohes Kapital aufzubauen.

Im Regelfall jedoch, ist eine Beteiligung an Fußballunternehmen in Deutschland, nicht lukrativ. So schüttete Borussia Dortmund zuletzt im Jahre 2015, fünf Cent pro Aktie, an seine Aktionäre aus. Was sich aus dem zuletzt generierten Bilanzgewinn von 4,6 Millionen Euro ergibt (vgl. BVB 2016). Zwar generieren die Spitzenteams oftmals Gewinne, allerdings sind diese in der Höhe nur schwer planbar und hängen stark von den Transfererlösen ab, mit denen ebenfalls nur im Sonderfall geplant werden kann. Diese Tatsache widerspricht dem gängigen Vorurteil des profitgierigen Investors, der sich an den Klubs beteiligt oder diese aufkauft um sich daran zu bereichern. Trotzdem gibt es eine Vielzahl von Unternehmen und einzelnen Geschäftsleuten, welche sich bereits beteiligen oder gerne Mehrheitsanteile kaufen möchten. Hierbei steht neben dem bereits beschriebenen Image-Transfer der Unternehmen, vor allem die Strahlkraft (siehe Kap. 2) des Fußballs und die Begeisterungsfähigkeit des Sports, als Gründe sich zu engagieren. Besonders der zweite Grund geht aber in den spekulativen Bereich.

Es lässt sich nicht genau erörtern, warum ein Roman Abramovitsch (FC Chelsea) oder Scheichs aus dem Orient, teilweise Milliarden in Fußballklubs investieren, welche keine lokalen oder regionalen Verbindungen zu der eigenen Herkunft aufweisen, wenngleich auch durch die hohen Summen im Ausland, welche besonders für Spielertransfers gelten, auch höhere Gewinne ermöglichen können diese allerdings nicht garantieren. Zwar besitzen

diese Geldgeber meist Unternehmen, welche sie als Sponsorenpartner oder Namensrechte-Inhaber der jeweiligen Spielstätte verwenden, dies erklärt jedoch nicht die immens hohen Summen welche investiert werden.

Dieser Willkür entgegenzusetzen installierte der DFB die 50+1 Regel. Doch zeitgemäß scheint diese nicht mehr und so wird diese Regel immer weiter gelockert. Mittlerweile kann ein Investor, welcher mindestens seit 20 Jahren „ununterbrochen und erheblich den Fußballsport des Vereins gefördert hat“ (DFL 2016). auch die Stimmenmehrheit der ausgegliederten Kapitalgesellschaft erlangen und somit zum obersten Entscheidungsorgan des jeweiligen Teams werden. Der Amateurfußball muss allerdings im gleichen Ausmaß weiter gefördert werden.

Weiterhin ist zu beachten, dass keine Kapitalgesellschaft oder ein anderer Lizenznehmer der Liga, weder mittel- noch unmittelbar an einem weiteren Lizenznehmer der Liga beteiligt sein darf (vgl. DFL 2016). In diesem Zusammenhang ist wichtig, dass laut dem Statut, die gekauften Mehrheitsanteile nicht weiterverkauft werden dürfen und höchstens dem Mutterverein kostenlos zurückübertragen werden können. Auch mehrere Beteiligungen eines privaten Unternehmens an mehr als drei Lizenznehmern der Liga ist ausgeschlossen. Für den Fall, dass ein Unternehmen aus der Wirtschaft an mindestens zwei Lizenznehmern beteiligt ist, gilt eine Beteiligungsobergrenze von jeweils nicht mehr als zehn Prozent, sowohl an nennwertlosen Stückaktien also Kapitalanteilen, als auch Stimmenanteilen. Diese Beschränkung gilt für Beteiligungen ab dem 04. März 2015 (vgl. DFL 2016). Vorherige Beteiligungen an mehreren Lizenznehmern konnten bei diesem Beschluss also nicht gekippt werden.

Auch hierbei wurde auf einen zu hohen externen Einfluss auf die Bundesligisten geachtet. Wäre dies nicht der Fall, könnten ein finanzstarkes Unternehmen, sich so häufig und in einem entsprechend hohen Ausmaß an den Lizenznehmern beteiligen und sich so quasi einen eigenen Wettkampf schaffen oder diesen, je nach Zuschüssen, selbst regulieren. Jedoch beteiligt sich ein Unternehmen bereits an drei Bundesligisten mit teilweise mehr als den vorgeschriebenen zehn Prozent. Der Autokonzern Volkswagen ist zu 100 Prozent Mehrheitseigner bei dem VfL Wolfsburg. Weiterhin ist der Konzern mit seiner Tochterfirma Audi, mit knapp 20 Prozent am FC Ingolstadt und mit 8,33 Prozent am FC Bayern beteiligt (vgl. Sz.de 2015). Alle Beteiligungen wurden jedoch vor besagtem Stichtag erworben.

Die Liga hat so ein weiteres Ausdehnen des Mitspracherechts von VW verhindert und anderen Konzernen somit den Zugang zu vielzähligen Beteiligungen gesperrt. Auch konnte

es sich der Ligaverband nicht leisten, die Beteiligungen des Autokonzerns zu verbieten. Was wahrscheinlich als Affront gewertet werden würde und somit den vielfältigen Sponsorships von VW, auf welche fast die gesamte Liga angewiesen ist, ein Ende bereitet hätte. Denn insgesamt beteiligt sich VW oder fungiert als Sponsor, Business Partner oder Ausstatter, inklusive der Tochterfirmen und der bereits genannten Klubs, an 13 Klubs der ersten Liga (vgl. Ran.de/sz.de 2015 -Aufsteiger RB Leipzig für die Saison 2016/2017 mitgerechnet-). Genaue Zahlen welche das gesamte Investitionsvolumen des Konzerns in den deutschen Profifußball beziffern sind nicht bekannt.

5 Praxisbeispiel

Im folgenden Praxisbeispiel, sollen die vorherigen theoretischen Kapitel auf die Praxis angewendet werden. Als Beispiele empfehlen sich besonders zur Gegenüberstellung, ein Lizenznehmer, welcher als Kapitalgesellschaft auftritt sowie ein weiterer Lizenznehmer, welcher noch als traditionell eingetragener Verein am Spielbetrieb der Bundesliga teilnimmt. In 5.1 wird der Klub Hannover 96 beschrieben, welcher sogar die Regularien der DFL aufgeweicht und sein eigenes, von Investoren geführtes, Machtgefüge erschaffen hat, wie es in Deutschland einmalig ist. Zum Vergleich wird der FC Schalke 04 herangezogen, der zwar sportlich um einiges erfolgreicher ist als die Hannoveraner, jedoch mit einem erhöhten Risiko und einem großen Schuldenberg, regelmäßig die europäischen Klubwettbewerbe erreicht.

5.1 Fallbeispiel Hannover 96

Hannover 96 schaffte in der Saison 2001/2002 als Meister der zweiten Bundesliga, den Aufstieg in die höchste deutsche Spielklasse. Zuletzt nahm Hannover, damals noch als Verein eingetragen, in der Saison 1988/1989 an der ersten Bundesliga teil. Seitdem galt der Verein als Fahrstuhlmannschaft zwischen zweiter Liga und Regionalliga. Außerdem hinderte ein Schuldenberg den sportlichen Erfolg. Seit dem September 1997 übernahm Martin Kind, der durch seine Hörgerätefirma zu Reichtum gelangte, das Präsidentenamt des Vereins. Damals war der Verein mit ca. zehn Millionen Mark verschuldet (vgl. Mersch/Merx 2013). Im Jahre 1999 wurde die Lizenzspielerabteilung aus dem Mutterverein ausgegliedert und die Hannover 96 Gesellschaft mit beschränkter Haftung und Co. auf Aktien gegründet. Seitdem ist die Gesellschaft Lizenznehmer beim Dachverband. Um den Klub fortan zu konsolidieren und finanziell für die Bundesliga aufzubauen wurden die Kapitalanteile verkauft und somit die Schulden langsam verringert sowie ein nachhaltiges Wirtschaften ermöglicht.

Laut Kind selbst war Hannover 96 bei seiner Übernahme so gut wie insolvent (vgl. Mersch/Merx 2013). Um Kapital überhaupt aufzubauen und vorrangig die Schulden zu tilgen, waren neben Kind weitere Geldgeber oder Gesellschafter nötig. Deshalb wurde bereits am 8. Juli 1998 eine Tochtergesellschaft, die Hannover 96 Sales and Service (S&S), offiziell eine Dienstleistungsfirma für die Bereiche Ticketing und Merchandising, gegründet. Über diese Gesellschaft, welche mittlerweile 100 Prozent des Kapitals hält, baute sich das Kapital nach

und nach auf. Neben Kind sollten nur ortsansässige oder mit der Region verbundene Investoren einsteigen. Zu beachten ist jedoch, dass diese Gesellschaft bereits vor der Ausgliederung gegründet worden ist und somit auch nach dieser das Kapital hielt und weiterhin halten wird. Oberstes Organ in diesem Fall mit 100 Prozent der Stimmen beteiligt, blieb jedoch weiterhin die Mitgliederversammlung also der Mutterverein. Wichtiger ist jedoch, dass laut der beschriebenen 50+1 Regel, welche Martin Kind selbst durch einen Gerichtsstreit mit der DFL aufweichte, nun besagt, dass bei einem 20 Jahre andauernden und konstant hohen Engagement, der Investor die Stimmenmehrheit des Vereins übernehmen darf. Hier ist das die Sales and Service Gesellschaft, folglich also würde die Übernahme der Stimmenmehrheit am 8. Juli 2018 stattfinden.

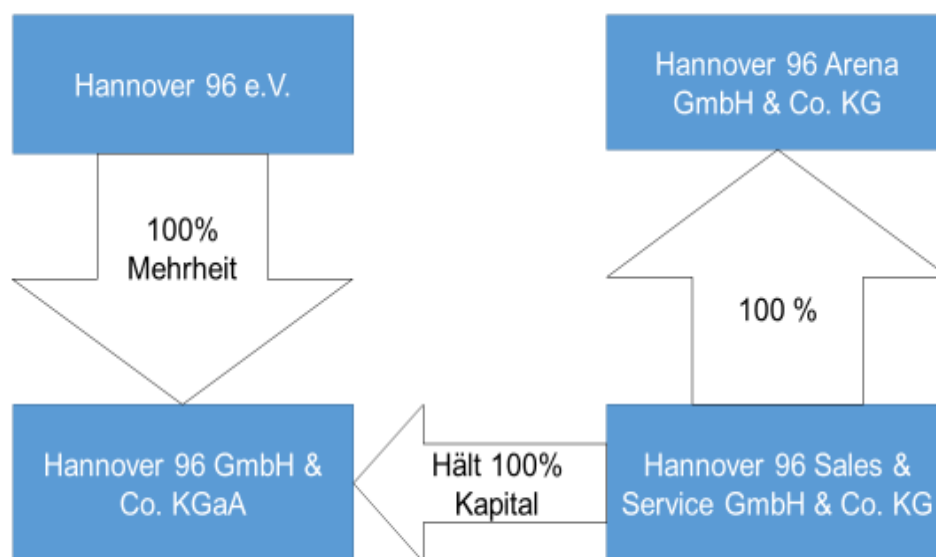


Abbildung 2 Strukturierung und Aufbau von Hannover 96. In Anlehnung an Hannover 96.de Struktur.

Kind betreibt mit Hannover 96 ein Modell, welches durch den Sport an sich risikobehaftet ist, aber auch mit der eine klare Standortpolitik verfolgt wird. Mit der Struktur, dass sich nur regionale Investoren beteiligen und auch über dementsprechendes Mitspracherecht verfügen sollen, baut der Präsident auf die Region Hannover und Niedersachsen. Jedoch ist eine reibungslose Übernahme im deutschen Profifußball kaum möglich. Weshalb sich, nicht zuletzt durch die Aufweichung des Regelwerks, die Fans des Vereins in verschiedene Lager spalteten. Die Vorwürfe waren und sind die bereits beschriebenen, des profitgierigen Unternehmers, was sich jedoch in keiner Weise mit Aktivitäten der Gesellschafter in Hannover deckt.

So ist in Hannover eine Art des Mäzenatentums zu beobachten. Steckten doch die zahlreichen Investoren (siehe Abbildung -2) ihr Geld in Risikokapital, welches keinen sofortigen Gewinn verspricht. Logisch können irgendwann Gewinne damit erzielt werden, jedoch sind diese wohl nur mit außerordentlichen sportlichen Erfolgen zu realisieren. Welcher nur im Ausnahmefall langfristig und ohne hohe Investitionen in die Mannschaft, also teure Spielertransfers, möglich ist. Diese blieben in Hannover allerdings, trotz der mittlerweile stabilen Wirtschaftslage, das Kapital der S&S beläuft sich auf ungefähr 25 Millionen (vgl. haz.de 2016), aus. Dieses Kapital setzt sich aus den Einlagen der Kommanditaktionäre zusammen.

Dem Klub ist es gelungen, seit dem Aufstieg 2002, sich in der Bundesliga zu etablieren. Zeitweise war der Klub auch international vertreten und spielte Europa League. Erst in der Saison 2015/2016 musste wieder der Gang in die zweite Bundesliga angetreten werden. Was sportliche und keine finanziellen Hintergründe hatte. Laut Martin Kind sei der Abstieg allerdings wirtschaftlich zu verkraften, sogar 98 Prozent der Sponsoren werden behalten und kein Logenplatz wurde gekündigt (vgl. Spiegel Online 2016). Wie stabil Hannover 96 aufgebaut ist, zeigt auch die Reaktion des Klubs in der Winterpause der Abstiegssaison, als, um der sportlichen Misere entgegenzuwirken, sechs neue Spieler für insgesamt 5,6 Millionen Euro verpflichtet werden konnten (vgl. Transfermarkt.de 2016). Trotz der stabilen Lage des Klubs stehen einige Anhänger den Investoren ablehnend gegenüber. Auf der Jahreshauptversammlung 2016, welche noch die Stimmrechte in vollem Umfang besitzt, wurden gar zwei Gegner Kinds in den fünfköpfigen Aufsichtsrat des Vereins gewählt. Kinds Befürworter sind mit drei (u.a. Kind selbst) zu zwei, zwar noch in der Überzahl im Aufsichtsrat, allerdings stammen die zwei neuen Mitglieder aus der Interessensgemeinschaft (IG) Pro Verein 1896 (vgl. Spiegel Online 2016), welche gegen die Umgehung der 50+1 Regelung und damit gegen zu hohen Einfluss durch die Investoren plädiert.

Durch die Übernahme Kinds weiterer Anteile eines anderen Investors, welche erst nach der Mitgliederversammlung bekannt wurde, jedoch vorher schon beschlossen wurde, wurden weitere Stimmen, vor allem in den sozialen Netzwerken, gegen sein Vorhaben laut. Kind hält jetzt durch die S&S 52 Prozent des Kapitals an der Lizenzspielergesellschaft. Die restlichen 48 Prozent sind in Besitz mehrerer Investoren, darunter der Gründer der Drogerie Kette Roßmann, Dirk Roßmann, aber auch der Madsack Verlag ist beteiligt (siehe Abbildung -2). Laut dem Präsidenten war eine weitere Verschiebung oder Veränderung der Kapitalverhältnisse nicht vorgesehen (vgl. Mersch/Merx 2013). Zwar ist Kind bereits in allen Tochterfirmen sowie im Verein selbst Vorsitzender (des Aufsichtsrates), Geschäftsführer (der Lizenzspielergesellschaft und der S&S und der Arena-Gesellschaft) oder Präsident

(des Vereins Hannover 96), durch die neuerliche Übernahme von weiteren Anteilen, ist der Unternehmer jedoch auch für die 2018 geplante Übernahme durch die S&S Alleinherrscher über das Fußballunternehmen. Was zur Folge hat, dass andere Investoren, ihre Beteiligung beenden möchten, wodurch sich die Frage stellt, wer diese übernehmen wird. Über die Kosten für die Übernahme weiterer Anteile durch Kind, ist nichts bekannt.

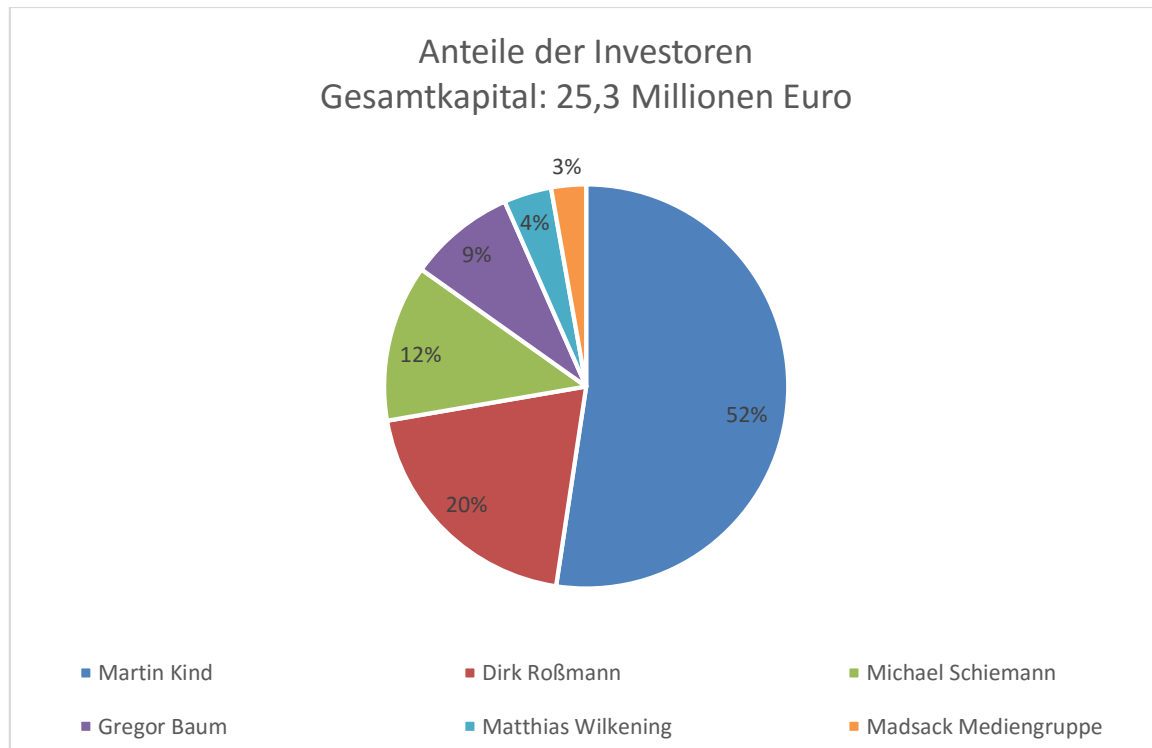


Abbildung 3 Investorenbeteiligung der Hannover 96 S&S in Prozent. In Anlehnung an haz.de. Anteilseigner der Hannover 96 S&S

Die Investoren Schiemann, Baum und Wilkening überlegen nun ihre Anteile ebenfalls zu verkaufen, da sie der Auffassung sind, dass kein Gesellschafter mehr als die Hälfte der Anteile innehaben sollte (vgl. Haz.de 2016). Jedoch hat diese Anteilserweiterung des Präsidenten dazu geführt, dass sie im Falle der Übernahme nur wenig Mitspracherecht hätten, Kind wird wohl immer das letzte Wort haben. Eigentlich hätten die Beteiligten, in Zusammenarbeit, entscheiden sollen wer künftig Geschäftsführer des Komplementärs wird, also der Lizenzspielerabteilung, sowie über Ausgaben für Infrastruktur und Spielertransfers entscheiden (vgl. Mersch/Merx 2013). Dem schob Kind in gewisser Weise nun selbst einen Riegel vor, indem er die Mehrheit der Anteile erkaufte, welche 2018 auch zur Stimmmehrheit führen werden. Spekuliert wird nun, ob Drogerie-Kettenbesitzer Roßmann, die Anteile der drei genannten Investoren übernimmt.

Trotz des Abstiegs in der 2015/2016 ist Hannover 96 ein Beispiel, wie die Verantwortlichen, ohne bestehende Struktur und hoch verschuldet, aus einer Zweitligamannschaft, einen bislang etablierten Bundesligisten mit einer funktionierenden Wirtschaft geschaffen haben. Zwar ist der Abstieg nicht nur aus sportlicher Sicht ein Rückschlag, jedoch können schwindende Einnahmen ausgeglichen beziehungsweise aufgefangen werden. Die rechtliche Ausrichtung der Gesellschaften ist jedoch fraglich.

Wie beschrieben dürfen die erkauften Anteile eines Lizenznehmers nicht weiterverkauft werden und nur kostenlos an den Verein zurückübertragen. Allerdings hält in diesem Fall keine Einzelpersonen oder mehrere Unternehmen Anteile an der Kapitalgesellschaft Hannovers. Sondern die S&S, welche sich als eine sogenannte Holding auszeichnet und in den Statuten nicht beschrieben ist. Somit bedient sich Hannover quasi einer Rechtslücke (vgl. Mersch/Merx 2013). Denn die Anteile der Holding dürfen weiterverkauft werden, was auch die Anteilsaufstockung Kinds auf 52 Prozent möglich macht. Theoretisch hätte also der Investor der die Anteile abgeben wollte, sie den Verein kostenlos zurückübertragen müssen. Da dieser sich allerdings in der Holding und nicht beim Lizenznehmer einkaufte, konnte ein anderer seine Anteile kaufen.

Genau dieser Prozess oder die Möglichkeit des spekulativen Handels mit Klubanteilen, wollten die Dachverbände verhindern. Da in Hannover allerdings alle Investoren Fans beziehungsweise Sympathisanten des Vereins sind, besteht wohl keine Gefahr des plötzlichen Verkaufs an andere Investoren, welche nur auf Profit aus sind. Was auch an der sportlichen Ausrichtung, also den Verzicht auf unverhältnismäßige hohe Transferkosten, zu erkennen ist. Deshalb ist auch zu beachten, dass die S&S die Mehrheitsanteile übernehmen wird und nicht Martin Kind persönlich.

Bei der Wahl der Sponsoren wurde darauf geachtet, dass sie möglichst aus der Region stammen und ähnliche Werte vertreten, für die der Klub ebenfalls steht oder stehen möchte. Bei Hannover sind das vor allem Service und Zuverlässigkeit, was auch das Halten aller Logenreservierungen für die zweite Liga erklärt. Generell setzten die Verantwortlichen zu meist auf Ortsverbundenheit und Sponsoren oder Partner welche sich teilweise bereits als Investoren engagieren. Festzustellen ist, dass Martin Kind Hannover 96 in den letzten Jahren wirtschaftlich und imagedechnisch weiterentwickelt hat. Wie in der Branche üblich, sind zur Vermarktung des Klubs, zusätzlich zur Klubführung, die Agenturen Sportfive und Lagardere Sports für Hannover 96 in den Bereichen Gesamtvermarktung, Stadionwerbung, Trikotsponsoring und Hospitality verantwortlich (vgl. Hannover 96.de).

Einnahmetechnisch befindet sich der Klub im unteren Mittelfeld der Liga auf Platz 12. Der Trikotsponsor Heinz von Heiden bringt jährlich vier Millionen Euro, die gesamten Einnahmen aus dem Sponsoring belaufen sich wohl auf 5,5 Millionen Euro. Was im Ligavergleich deutlich unter dem Durchschnitt ist. Allerdings sollten diese Einnahmen in Relation zur Vereinsstruktur gesehen werden, da die meisten Partner und Sponsoren aus der Region stammen. Außerdem werden in Hannover die meisten großen Projekte durch die Investoren finanziert (vgl. Sportschau.de 2015). Diese sind wiederum teilweise auch wieder als Sponsoren oder Partner tätig. Zu beobachten ist bei Hannover 96, dass gerade durch Martin Kind, genaue Zahlen nur schleierhaft und intransparent preisgegeben werden. Als Umsatz für die Saison 2015/2016, von 80 Millionen Euro zu Buche (vgl. Fußball-Geld 2016). Dem gegenüber stehen Gehaltskosten von um die 40 Millionen Euro (vgl. Transfermarkt.de 2014). Trotz der schwachen Saison die den Abstieg zur Folge hatte und der damit einhergehende Verlust von ca. 30 Millionen der Einnahmen in der kommenden Zweitligasaison (vgl. haz.de 2016), wird in diesem Geschäftsjahr wieder mit einem Gewinn in Millionenhöhe gerechnet (vgl. Bild.de 2016).

Trotz der stabilen und für den Klub sich auch lohnende Wirtschaftslage, ist Hannover 96 abgestiegen. Eine mögliche Ursache: Präsident Kind greift oft persönlich in das aktuelle sportliche Geschehen ein und überlässt dies nicht allein dem Sport-Vorstand. Seit Kinds Antritt waren insgesamt 15 Trainer für die Hannover-Profis verantwortlich (vgl. Transfermarkt.de). Auch die sportliche Führung wurde in den Jahren von Kinds Amtszeit bis zum Ende der Saison 2015/2016, oft gewechselt. Teilweise wurden neue Positionen geschaffen. Welchen Einfluss Kind auf die vielen Entlassungen hatte ist fraglich, jedoch wird davon ausgegangen, dass er in den meisten Fällen persönlich dafür verantwortlich war. Aktuell wird das sportliche Geschehen vom Geschäftsführer Sport Martin Bader, dem sportlichen Leiter Christian Möckel und Martin Kind gelenkt.

Für die angeführte Kontinuität, welche langfristig oder mittelfristig, sportlichen Erfolg wahrscheinlicher macht, spricht das nicht. Was auch die Folgerung zulässt, dass eine ausgegliederte Lizenzspielerabteilung zwar wie ein Wirtschaftsunternehmen, was es auch rein rechtlich ist, finanziell erfolgreich geführt werden kann, sportliche Kompetenz dadurch allerdings nicht zu ersetzen ist. Was auch die Historie von Hannover 96 selbst beweist. In den Jahren von 2009 bis 2013, war Jörg Schmadtke sportlicher Leiter und Mirko Slomka, von ähnlich andauerndem Engagement, Trainer in Hannover. Beide verzeichneten eine Amtszeit von fast vier Jahren. Was unter der Führung von Präsident Kind ein unerreichter Wert ist. Jedoch war die Mannschaft in diesen knapp vier Jahren am erfolgreichsten. In dieser Zeit wurde Hannover vierter, siebter und neunter der Bundesliga und nahm an der

Europa League teil. Die Zusammenarbeit mit Schmadtke wurde bereits im April 2013 beendet, in der folgenden Winterpause wurde auch Trainer Slomka beurlaubt. Es folgten bis zum Abstieg vier verschiedene Trainer und drei neue sportliche Leiter beziehungsweise Geschäftsführer (die aktuellen Möckel und Bader inklusive).

Auch im Bereich der eigenen Jugendförderung ist Hannover 96 aktiv. Trotz der sportlichen Talfahrt investierte der Klub in ein neues Nachwuchsleistungszentrum. Die Kosten hierfür bewegen sich wohl zwischen 15 und 20 Millionen Euro. Im Jahre 2017 soll es fertiggestellt werden (vgl. haz.de 2015/Neue Presse.de 2015/haz.de 2014). Ein hohes Investitionsvolumen, bedenkt man die schwindenden Einnahmen, welche die Profiabteilung durch fehlende sportliche Erfolge generierte.

Zieht man die in dieser Arbeit aufgeführten Parameter für ein erfolgreiches und nachhaltiges Handeln im Profifußball heran, so erfüllt Hannover 96 vor allem wirtschaftlich die Bedingungen um erfolgreich zu sein. Fast alle Stakeholder werden zufriedengestellt. Das Konzept für das neue Nachwuchsleistungszentrum wurde zusammen mit dem Bürgermeister Hannovers durchgespielt (vgl. haz.de 2014). Die Kommune ist also bedient, die umliegenden Ressourcen bezüglich Sponsoring, Marketing und Partnerschaften schöpft Präsident Kind, durch sein eigenes Netzwerk aus. Außerdem kann sich die Region durch den Klub Hannover 96 positiv repräsentieren. Jedoch werden zwei grundlegende Elemente von Kind in seiner Klubführung vernachlässigt oder vielmehr falsch gehandhabt.

Neben der fehlenden Kontinuität im operativen Geschäft und den immer wiederkehrenden Eingriffen durch Martin Kind in die sportliche Führung, sind nicht nur wegen den Umgehungen der 50+1 Regelung einige Fans nicht mit Hannover 96 zufrieden. Durch andauerndes Fehlverhalten im Stadion, der Hannover 96 Ultragruppierung, kam es zwischen dem Vorstand und diesem nicht zu unterschätzenden Teil der Fans zum Streit. Im Jahre 2013 löste sich sogar die 5000-Mitglieder starke Fangruppierung, Rote Kurve, auf, da keine Basis für einen Dialog mit dem Verein mehr bestehe. Seitdem besuchen diese Fans nur noch Spiele der U23 also der Amateurm Mannschaft des Vereins (vgl. goal.com 2014). Für die Fangruppierung war vor allem Martin Kind schuld an der Trennung. Die Folgen sind die weniger enthusiastische Stimmung in der fast 50.000 Menschen fassenden HDI Arena und, gekoppelt mit den sportlichen Misserfolgen der vergangenen Spielzeiten, die sinkenden Zuschauerzahlen. So besuchten in der Abstiegssaison 2015/2016 durchschnittlich 41.376 Menschen die HDI Arena. Das sind mehr als 4.000 Zuschauer weniger als in der, vom Zuschauerschnitt betrachteten, Rekordsaison 2013/2014 (vgl. Transfermarkt.de 2016).

5.2 Gegenbeispiel FC Schalke 04

Im vorherigen Abschnitt wurde der Aufbau und die Struktur von Hannover 96 und dessen Modell, als ausgegliederte Lizenzspielerabteilung mit ausgelagerten Kapitalanteilen beschrieben. Außerdem wurden die Bemühungen des Vorstandsvorsitzenden Martin Kind erläutert, die 50+1 Regelung aufzuweichen um die Investoren in ihrer Einflussnahme zu stärken. Anhand des FC Schalke 04, welcher einer der wenig verbliebenen eingetragenen Vereine der ersten Fußball Bundesliga ist, wird nun erläutert wie diese Rechtsform, trotz beschriebener Nachteile, sportlichen Erfolg generieren kann.

Der in Gelsenkirchen ansässige FC Schalke 04 unterteilt seine professionellen Aufgabenbereiche im Bereich des Fußballs in drei verschiedene Bereiche: Sport und Kommunikation (Vorstand Christian Heidel); Finanzen und Organisation (Vorstand Peter Peters); Marketing (Vorstand Alexander Jobst). Weitreichende, wichtige und finanziell aufwendige Entscheidungen und Aktionen müssen zusätzlich vom Aufsichtsrat abgesegnet werden. Der Aufsichtsratsvorsitzende ist Clemens Tönnies. Grundsätzlich ist jedoch die Mitgliederversammlung das oberste Organ des FC Schalke. Sie wählt den Aufsichtsrat, welcher wiederum den Vorstand bestellt und kontrolliert (vgl. Schalke04.de 2014). Somit ist der Verein klassisch organisiert. Was allerdings teilweise lange Entscheidungswege zur Folge hat.

Sportlich schnitt der Verein, verglichen mit dessen Ansprüchen, in den vergangenen beiden Spielzeiten, also die Saison 2014/2015 sowie 2015/2016, nicht befriedigend ab. Schalke wurde sechster der Abschlusstabelle beziehungsweise fünfter. Beide Platzierungen berechtigen zwar zur Teilnahme an der Europa League, allerdings ist für den Verein, auch gemessen an dessen finanziellem Aufkommen für den Spielerkader, die Champions League das sportliche Ziel, welche in den drei Jahren davor wiederum erreicht werden konnte. In den vergangenen elf Saisons verpassten die Schalker nur zweimal das internationale Geschäft (vgl. Bundesliga.de 2016). Wirtschaftlich plant Finanzvorstand Peter Peters allerdings mit der Europa League (vgl. Handelsblatt.com 2012).

Durch die teils sehr hohen Ansprüche des Vorstands, Fans und Medien an die zur Saison 2015/2016 jungen Mannschaft (besonders im Mittelfeld) mit einem Altersschnitt von 25,1 Jahren (vgl. ran.de 2015), haben sich die Verantwortlichen selbst Aufgaben gestellt, welche nur schwer zu erfüllen sind. Auch wenn Schalke wirtschaftlich in der deutschen Spitze mit-

halten kann, so erfüllt der Kader noch nicht den Anforderungen um jede Saison einen Startplatz für die Champions League zu erreichen. Hinzu kommt auf Schalke die ungedulden Medien, die sehr schnell Führungswechsel fordern und Trainer und Vorstand nicht in Ruhe arbeiten lassen. Das belegt auch die Trainerstatistik der letzten sieben Jahre, in denen (ohne Interimstrainer gerechnet) auch sieben verschiedene Trainer für den Verein tätig waren (vgl. Schalke04.de). So fehlt auf Schalke die Kontinuität oder die Zeit um einen Trainer eine Mannschaft aufzubauen mit der alle Seiten zufrieden sind und die Erfolg auf lange Sicht generiert.

Für das Geschäftsjahr 2015 verbuchte der Verein einen Rekordumsatz von 264,5 Millionen Euro (vgl. Schalke 04 2016, 21). Damit liegt Schalke im Umsatzranking der Bundesligaklubs hinter den Spitzenteams von Bayern München und Borussia Dortmund und wahrscheinlich vor den finanzstarken Konzerngesteuerten Bayer Leverkusen und VfL Wolfsburg, auf Platz drei der Liga. Die beiden zuletzt genannten Klubs geben keine Zahlen preis. Laut Schätzungen der Sportschau pendeln sich deren Umsätze zwischen 130-190 Millionen ein (vgl. Sportschau.de 2015). Allerdings galt dieser Wert für das Geschäftsjahr 2014. Im folgenden Geschäftsjahr sind deren Umsätze wohl auch gestiegen. Nicht nur gemessen am Umsatz ist der FC Schalke 04 die dritte Kraft in Deutschland. Auch in den Bereichen Digitalisierung oder Internationalisierung gehört der Verein zur deutschen Spitzengruppe (vgl. Schalke 04 2016, 19). Somit ist es kaum verwunderlich, dass die Vereinsführung auch sportlich beständig dazugehören möchte.

Allerdings ist es trotz der als positiv zu betrachteten Stellung des Vereins, keine Selbstverständlichkeit, dass der FC Schalke 04 diese halten kann. Denn auf Schalke, fand über Jahre hinweg keine professionelle Wirtschaftsplanung statt und Überinvestitionen wurden getätigt. Somit geriet der Verein in hohe Schulden, welche sich nach dem Geschäftsjahr 2015 immer noch auf 146,4 Millionen Euro belaufen, was übrigens der niedrigste Schuldenstand der Schalker seit über zehn Jahren ist (vgl. Schalke 04 2016, 20)

Eine genaue Auflistung wie und wann die Schulden gemacht, beziehungsweise benötigt wurden, macht wenig Sinn. Nicht nur weil sich der FC Schalke seit 2009 in seiner Strukturierung weitgehend verändert hat und als Verein keinen Präsidenten mehr hat, sondern vor allem, weil die Art und Weise der Überschuldung nur schwierig nachzuvollziehen ist. Somit liegen die genannten Schulden wohl nicht komplett beim Verein, sondern auch bei dessen Tochterunternehmen. Jedoch lässt sich die Vorgehensweise der Schalker, für einen Bundesligisten, durchaus als kreativ einstufen. Deshalb sollte m.E. nach nur ein großer Schuldenposten des Vereins und dessen Umgang damit, betrachtet werden.

Einen der größten Schuldenposten wurde im Zuge des Arena-Neubaus 2002 aufgenommen. Von einer Unternehmensgruppe wurde in diesem Jahr eine Anleihe in Höhe von 85 Millionen Euro aufgenommen. Um die Investoren abzusichern verpfändete der Verein Teile der Einnahmen aus den Ticketverkäufen. Somit fällt diese Art der Finanzierung unter die in Kapitel 4.2 beschriebenen Asset Backed Securities. Damals wurden mit 15 Millionen Euro Einnahmen jährlich aus den Ticketverkäufen kalkuliert, VIP und Logenplätze ausgeschlossen. Neun Millionen sollten demnach verpfändet werden, somit fließen im Jahre 2003 die besagten 85 Millionen plus die Differenz des aus dem Ticketing verpfändeten Betrags von sechs Millionen auf das Schalker Konto, die Bilanz wurde also entlastet. Die Anleihe lief ursprünglich über 23 Jahre. Das Geld sollte als Investition in die Infrastruktur des Vereins und zur Schuldentilgung verwendet werden (vgl. Hovemann 2009, 277). Kopf dieser Unternehmensgruppe ist der Brite Stephen Schechter, weshalb dieser Deal auch als Schechter-Anleihe bezeichnet wird.

Jedoch überschuldete sich Schalke 04 in den Folgejahren immer höher, sodass es 2006 sogar zu Liquiditätsengpässen kam und auf private Darlehen der eigenen Funktionäre zurückgegriffen werden musste. Über acht Millionen Euro gewährten Clemens Tönnies und Karl-Heinz Beul aus dem Aufsichtsrat sowie der damalige Manager Rudi Assauer ihrem Verein (vgl. FAZ.net 2006). Infolge der Finanzkrise drängten die Investoren aus der Schechter-Anleihe auf höhere Sicherheiten, wie den Zugriff aus den Erlösen aus Spielertransfers, sowie ein Mitspracherecht bezüglich der Schalker Personalpolitik. Die Anleihe hätte also, für den Fall, dass der Verein den Forderungen nicht mehr hätte nachkommen können, zum Kontrollverlust geführt. Jedoch sprang im Jahre 2010, auch hier der Aufsichtsratsvorsitzende, Clemens Tönnies, ein und übertrug die noch zu zahlenden 65 Millionen Euro auf seine Firmengruppe. Löste Schalke also aus den Forderungen der Investoren ab und zahlt nun die Forderungen selbst zurück, für Schalke also ein Gläubigerwechsel. Teile der Forderungen wurden jedoch im weiteren Verlauf weiter auf verschiedene Banken, zu einem Zinssatz von fünf Prozent, umstrukturiert. Die Sicherheiten gingen auf die Tönnies-Gruppe (vgl. WAZ.de 2012/FAZ.net 2010). Mit einer weiteren Anleihe im Jahre 2012, diesmal eine nicht besicherte Mittelstandsanleihe in Höhe von erst 50 Millionen Euro, welche nochmals um weitere 15 Millionen aufgestockt, mit 6,75 Prozent verzinst wurde und bis 2019 gilt, sollte die Tönnies Gruppe ausgezahlt werden und die Schechter-Anleihe endgültig abgelöst werden (vgl. WAZ.de 2012).

Diesen Weg, also mit Umstrukturierungen von Verbindlichkeit indem neue Schulden zu gegebenenfalls besseren Konditionen aufgenommen werden um die aktuelle Bilanz zu entlasten, wird der FC Schalke wohl auch in Zukunft beschreiten. Jedoch deutlich

transparenter, was auch die zuletzt erschienenen Konzernlageberichte belegen. Allerdings benötigt der Verein regelmäßig auch Gelder um den Spielerkader in seiner konstant hohen Qualität beizubehalten. Eine Sparpolitik um schnell die Schulden abzubezahlen kann sich auch kurzfristig auf die sportliche Stärke der Mannschaft auswirken. Was wiederum zu einem Leistungsabfall in der Liga führen könnte, woraus schwindende Einnahmen aus Spielbetrieb und TV-Gelder resultieren. Beispiele, wie der VfB Stuttgart, haben gezeigt, dass eine strikte Sparpolitik sogar zum Abstieg führen kann. Jedoch sollten nicht nur die sportlichen und wirtschaftlichen Belange bei den Spielertransfers betrachtet werden. Auch die Fans können hierbei eine wichtige Rolle spielen. So fordern auch die Fans eine bestimmte sportliche Qualität, jedoch im Normalfall keine einzelnen Spieler.

Der FC Schalke hat im vergangenen Jahrzehnt durch den Ausbau der Knappenschmiede, das Nachwuchsleistungszentrum des Vereins, einen nachhaltigen Weg gefunden die sportliche Qualität zu steigern oder zu erhalten. So schaffen es fast jedes Jahr mehrere Jugendliche sich im Profikader zu etablieren. Vor allem haben die Jugendspieler den Verein zum Teil aber auch saniert. Allein durch die Verkäufe der heutigen Nationalspieler Mesut Özil, Manuel Neuer und Julian Draxler hat der FC Schalke insgesamt 71 Millionen Euro einnehmen können (vgl. Transfermarkt.de 2016). Acht Spieler aus der eigenen Jugend standen in der Saison 2015/2016 im Kader des FC Schalke 04 für die Bundesliga (vgl. Schalke04.de 2016). Auf diese Weise wird nicht nur der Kader nachhaltig gestärkt, auch die Identifikation und Bindung der Fans. Mit 142.000 Mitglieder ist der FC Schalke 04 der, nach dem FC Bayern, zweitgrößte Sportverein in der Bundesrepublik. Auch weltweit gehört der Verein zu den zehn größten (vgl. Schalke 04 2016, 18).

Wie bereits angedeutet betreibt Schalke eine Internationalisierungsstrategie, was sich auch in der Vermarktung niederschlägt. So wurden zuletzt asiatische Sponsoren wie Huawei, Hisense (beide China) oder Kumho Tyre (Korea) als langfristige Partner verpflichtet. Auch durch Teilnahmen an internationalen Turnieren, wie der Florida Cup 2016 (USA), soll die eigene Präsenz gesteigert werden. Schalke ist einer der wenigen Klubs der Bundesliga, welcher sich selbst vermarktet (vgl. Konzernabschluss Schalke 04 2016, 19). Der Verein steht für Werte wie Tradition, Emotionen und seine eigene Herkunft. Schalke ist aus einem Arbeiterverein, oder auch Malocher-Klub, entstanden. So wird viel Wert auf Chancengleichheit, bezüglich der Ticketvergabe gelegt. Die Traditionen, welche aus der Rechtsform als eingetragener Verein resultieren sollen ebenso beibehalten und gepflegt werden wie die Rechtsform an sich. So wird das soziale Engagement als eminent wichtig betrachtet und Werte wie Toleranz und Gemeinschaftlichkeit vertreten (vgl. Leitbild Schalke04.de). In der Vereinskommunikation werden Mitglieder aller sozialen Schichten gleichbehandelt und es

wird teilweise besonderer Wert auf die Arbeiterklasse gelegt, was sich aus der Schalker Tradition ergibt und diese Schicht stärker an den Verein bindet.

5.3 Gegenüberstellung

Um die beschriebenen Klubs, Hannover 96 und Schalke 04, in Relation zu setzen und deren Unterschiede festzuhalten, sollte zuerst die Wirtschaftslage verglichen werden. So besitzt der Spitzenklub Schalke höhere Investitionsvolumen, welche sich vor allem aus dem Sponsoring und den hohen Spielerverkaufswerten ergeben, woraus sich auch der hohe Umsatz ergibt. Trotzdem hat der Verein hohe Schulden, welche immer wieder umstrukturiert werden müssen um konkurrenzfähig zu bleiben. Hohe Einnahmen aus sportlichem Erfolg sind so gut wie unverzichtbar, auch um einen Ausverkauf des Spielerkaders zu vermeiden. Werden zusätzliche Gelder benötigt um beispielsweise Kredite abzubezahlen oder Investitionen zu tätigen, müssen oft neue Kredite beantragt oder Anleihen vergeben werden.

In Hannover hingegen läuft der Klub keinen Schuldenberg mehr hinterher. Dieser wurde im Zuge der Sanierung durch Martin Kind 1997 und der Ausgliederung der Profimannschaft im folgenden Jahr, sukzessive abgebaut, sodass die S&S mit einem Eigenkapital von ca. 25 Millionen Euro solide den Klub unterstützen kann. Der Klub war bis zum Abstieg 2015/2016 nicht von hohen Spielerverkaufswerten abhängig. Hier wurde ein Großteil der Leistungsträger sogar gehalten, was für einen Bundesligaklub, der im Mittelfeld der Tabelle ansässig ist, durchaus als Ausnahme gilt. Diese Strategie erklärt auch das, wenn auch niedrige aber regelmäßig auftretende Transferminus, was oftmals nach der Transferperiode zu Buche stand. Investitionen, beispielsweise in das NLZ, werden oft aus zusätzlich bereitgestellten Mitteln der Investorengruppe, also der S&S, bezahlt, welche auch die Schulden tilgten.

Im Bereich des Sponsorings werden wohl die größten Unterschiede der beiden Klubs bemerkbar, was in diesem Fall allerdings auch mit der Wahl der Rechtsform und der Marketingstrategie zusammenhängt. Während der FC Schalke frei auf dem Markt aktiv ist, beschränkt sich Hannover 96 auf lokale Sponsoren, welche im besten Fall auch als Investoren tätig sind oder andere geschäftliche Beziehungen zu diesen pflegen. Zwar hat Hannover mit Mc Donalds oder Coca Cola auch Global Player als Partner, diese bilden aber die Ausnahme. Mit Heinz Von Heiden als Haupt- beziehungsweise Trikotsponsor oder HDI als Namensgeber für die Arena, sind die wichtigsten Sponsoren in oder um Hannover ansässig. Schalke hingegen ist mit Veltins und Boeklunder, regional beziehungsweise national vertreten, durch Sponsorships von Gazprom oder Huawei aber auch international.

Ähnlich verhält es sich in der Vermarktungsstrategie. Schalke betreibt einen Internationalisierungsprozess. Hannover hingegen Standortpolitik.

Sportlich ist der FC Schalke traditionell in der Tabellenspitze, die Platzierungen zwei bis sechs, angesiedelt. Das erfolgreiche Abschneiden hängt hier wohl mit dem hohen Spielereinsatz zusammen, auch wenn in den vergangenen zwei Saisons ein kleiner sportlicher Rückschritt zu vermerken ist. Trotz des statistisch guten Abschneidens, haben neutrale Beobachter oder die eigenen Fans oft den Eindruck, dass die Mannschaft doch viel schuldig geblieben ist, was aber auch mit der oft widersprüchlichen, aber viel negativen Berichterstattung zusammenhängt. Das Gefühl bleibt bestehen, dass jede Platzierung außerhalb der Top drei eine schlechte Saisonleistung zugrunde liegt. Was gemessen am finanziellen Aufkommen auch stimmen mag, wird allerdings der Kader an sich betrachtet, so stehen einige junge Spieler, teilweise im Alter zwischen 19 und 21 Jahren, im Fokus der Verantwortung, welche ihr Leistungspotenzial auf Schalke wohl erst in den kommenden Jahren erweitern werden. Hinzu kommen häufige Trainerwechsel, welche häufige Spielsystemwechsel zu Folge haben und die Mannschaft nur schwer aufgebaut und weiterentwickelt werden kann. In Markus Weinzierl folgt der dritte Trainer in drei Jahren, zur Saison 2016/2017.

Hannover 96 ist seit dem Aufstieg 2002 oftmals am Ende der Saison im Tabellenmittelfeld zu finden. In der Saison 2009/2010 konnte Hannover nur knapp die Klasse halten und wurde 15., in den zwei folgenden Jahren jedoch wurde der Klub, unter der sportlichen Führung damals von Trainer Mirko Slomka und Sportdirektor Jörg Schmadtke, überraschend vierter respektive siebter und konnte sich so für die Europa League qualifizieren. Was allerdings auch die Ansprüche von Martin Kind in die Höhe schnellen ließ. Jedenfalls belegten das die folgenden Entlassungen. Denn in der Saison 2013/2014 wurde Slomka zur Winterpause und auf Platz 13 stehend entlassen. Was folgte waren vier verschiedene Trainer in zwei Jahren, am Ende stand der Abstieg in die zweite Liga.

Beide Klubs sind in der jüngeren Vergangenheit an den viel zitierten eigenen Ansprüchen gescheitert. Auf Schalke sind es die der Fans und der Medien, in Hannover die der Klubführung. Diese waren anscheinend zu hoch angesetzt und konnten sportlich nicht erfüllt werden. Die Folge war fehlende Kontinuität auf der Trainerbank, welche sich langsam auf die Endplatzierungen auswirkte. Jedoch sollte Kontinuität nicht als alleiniger grundlegender Treiber für sportlichen Erfolg gesehen werden, obwohl sie in einigen Beispielen, übrigens auch schon bei Hannover oder Schalke, zu diesem geführt oder dabei mitgeholfen hat.

Bezüglich der Rechtsformen beider Klubs, bilden sie gewissermaßen Ausnahmen in der Bundesliga. So ist Schalke einer der wenig verbliebenen eingetragenen Vereine, welche als Lizenznehmer bei der DFL auftreten. Hannover ist mit der ausgegliederten Lizenzspielergesellschaft zwar ein Klub von vielen, allerdings hat kein anderer 100 Prozent der Kapitalanteile abgegeben und nur die TSG Hoffenheim, hat die 50+1 Regelung umgangen. Hier profitierte Dietmar Hopp von dem vor Gericht erstrittenen Urteil Martin Kinds. Somit gibt es nur zwei Klubs der Liga, welche ihre Stimmenmehrheit an Investoren, bzw. einem Investor, abgeben werden oder schon haben. Trotzdem unterscheiden sich beide, zwar nur auf dem ersten Blick, bezüglich ihrer Entscheidungsstrukturen nur wenig voneinander.

Schalke hat drei verschiedene Vorstände für die wesentlichen drei Bereiche: Sport und Kommunikation, Finanzen und Marketing. Hannover ist mit Christian Möckel als sportlicher Leiter und Martin Bader als einen der Geschäftsführer ähnlich aufgestellt. Lediglich das Marketing wird von den genannten Agenturen übernommen. Den großen Unterschied macht Martin Kind aus, welcher in allen Bereichen, durch seine vier verschiedenen Funktionen in Verein und Tochtergesellschaften, das letzte Wort hat. Besonders als Vorsitz des Aufsichtsrates des Vereins, kann er schnelle Entscheidungen herbeiführen. Das Problem dabei ist das bereits Beschriebene. Martin Kind greift regelmäßig in sportliche Entscheidungen ein und überlässt dies nicht allein seinen Sportvorständen, aufgrund vermeintlich fehlender Kompetenzen im sportlichen Bereich, wird ihm das oft angekreidet.

	Hannover 96	FC Schalke 04
Gesellschaftsform	GmbH & Co. KGaA	Eingetragener Verein
Mitgliederzahl	20.400	142.000
Zuschauerschnitt 15/16	41.376	61.377
Sportliches Abschneiden	Bis Abstieg: Tabellenmittelfeld	Tabellenspitze: regelmäßig europäisch vertreten
Image	Zuverlässig; Standorttreu; Guter Service; Sponsoren- und partnerbezogen	Traditionell; Emotional; Schichtübergreifend; Malocher-Klub
Marketing	Lokal bis national	Internationalisierung
Vermarktung	Agenturen beauftragt	Eigenvermarktung
Nachwuchsarbeit	NLZ im Neubau; nur wenige Jugendliche etablieren sich	Knappenschmiede; eine der erfolgreichsten NLZ in Deutschland
Kapital	25,3 Mio. Euro	-146,5 Mio. Euro

Kapital-Zusammensetzung	Einlagen der Investorengruppe innerhalb der S&S	Neue Kredite um alte abbezahlen; Ausgabe von Anleihen; Umschuldung
Realisierung hoher Investitionen	Oft von Investoren finanziert	Meist Kredite
Stimmenmehrheit	Noch zu 100 Prozent beim Mutterverein; ab 2018 bei der S&S	Zu 100 Prozent beim Mutterverein; Ausgliederung nicht geplant
Struktur	Unterteilung in drei Bereiche; teilweise Zustimmung von Aufsichtsrat notwendig	Zwei sportliche Leiter; Martin Kind in überragender Machtposition

Abbildung 4 Praxisbeispiel Gegenüberstellung

Trotz der mittlerweile mehr oder weniger gesicherten wirtschaftlichen Lage beider Klubs, waren oder sind beide in der Vergangenheit von privaten Geldgebern oder Investoren abhängig gewesen. Schalke wurde durch die eigenen Funktionäre Darlehen gewährt um Liquiditätsprobleme abzuwenden. In Hannover wurden Investoren gesammelt um die Schulden komplett zu tilgen und um den Klub nachhaltig aufzubauen. Zu beobachten ist bei beiden Klubs, dass sie ursprünglich auf eine breite und enthusiastische Fan-Basis zählen konnten. Während auf Schalke zwar die Fans bei sportlichen Misserfolgen relativ schnell ihre Unzufriedenheit äußern, sind sie dem Verein trotzdem treu. In Hannover hingegen wurden sie vernachlässigt und über die Pläne des Vorstands nur undurchsichtig informiert. Den Gipfel der Unzufriedenheit wurde im Zuge des Stadionverbots für Hannover-Ultras erreicht, was allerdings in Teilen aufgrund von Fehlverhalten berechtigt war. Nach jahrelangem Streit und Protesten gegen das Geschäftsmodell löste sich sogar die größte Gruppierung gänzlich auf. Was auch auf die Kommunikation der Vorstände zurückzuführen ist, die größeren Wert auf die Sponsoren und die damit verbundenen Logenplätze legten.

6 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlung

In fast allen zu absolvierenden Disziplinen, versuchen die Verantwortlichen ein immer weiterwachsendes Einkommen zu generieren, um dieses in den sportlichen Bereich investieren zu können. Das erhoffte Versprechen und großes Ziel des Aufwands war, ist und bleibt der Erfolg in den sportlichen Wettbewerben.

Durch die Gründung der DFL und der Übertragung der Verantwortung für die Liga auf diese, haben sich die Strukturen nochmals professionalisiert und ein nachhaltiges Wirtschaften wurde den Klubs somit fast zwangsweise auferlegt. Neben dem seriösen Wirtschaften wurden besonders zwei Bereiche der Klubs gestärkt. Die Integration der eigenen Jugendspieler in den Profikader sowie die Einnahmen aus der TV-Rechtevergabe, welche nahezu ständig Gesprächsstoff liefern, vor allem aber die Einnahmen der Klubs in erheblichem Maße erhöht haben.

Besonders die viel diskutierte Vermarktung der TV-Rechte nimmt einen hohen Stellenwert ein. Die DFL verfolgt das Ziel einer wirtschaftlich starken und zugleich sportlich ausgeglichenen Liga. Die zentrale Vermarktung hat dazu geführt, dass alle Teams im deutschen Fernsehen gleichmäßig präsentiert werden und die Spannung, durch eine gleichmäßige Verteilung, gewahrt ist. Um die aktuelle Lage in der Liga beizubehalten, welche sich m.E. in den vergangenen Jahren stetig verbessert hat, wäre es also ratsam, die TV-Rechte weiter zentral zu vermarkten. Um höhere Einnahmen generieren zu können, sollte die Internationalisierung der Bundesliga weiter vorangetrieben werden, denn die asiatischen und amerikanischen Märkte werden, für den deutschen Fußball, gerade erst erschlossen.

Im Zuge der Professionalisierung gliederte ein Großteil der Vereine seine Lizenzspielerabteilung in eine zum vorgesehenen Geschäftsmodell passende Gesellschaft aus. Was besonders finanziell von Vorteil ist, da so Kapital vereinfacht vergeben werden kann und benötigte hohe Investitionen schneller finanziert werden können, ohne teure und langfristige Darlehen aufzunehmen. Jedoch standen beziehungsweise stehen einige Fans einer solchen Ausgliederung skeptisch gegenüber und pochen auf die Traditionen welche ein eingetragener Verein mit sich bringt. Was sich allerdings nicht ausschließt. Die Vereine waren oder sind also gut beraten mit diesen Traditionen, welche sich meist auf soziales Engagement, Fanklubunterstützung oder auf das ungefährdete Bestehen des aktuellen Profispielbetriebs konzentrieren, nicht zu brechen.

In dieser Arbeit wurde die reziproke Wirkung von sportlichen und wirtschaftlichen Erfolg erörtert, beides baut in gewissem Maße aufeinander auf. Jedoch bedeutet eine hohe sportliche Erfolgsrate nicht umgehend, dass mit den erspielten finanziellen Mitteln weiter erfolgsversprechend umgegangen wird. In der deutschen Fußballbranche ist in den vergangenen Jahren der Trend zu beobachten, dass vor allem in Steine anstatt Beine investiert wurde und wird. Stadien und Arenen werden um- oder neugebaut oder modernisiert. Gleiches gilt für die NLZ oder die Infrastruktur der Klubs. Was ein Weg ist, um bestehende Potenziale aufrechtzuerhalten und auszubauen, um wiederum einen soliden Grundstein für weitere Aktionen zu erschaffen. Kredite, Anleihen oder Kapitalaufstockungen werden meist für diese Zwecke verwendet und nicht umgehend in den Spielerkader investiert.

Investitionen in den Spielerkader werden meist aus vorangegangenen Transfererlösen finanziert. Was zeigt, dass die Klubs der Bundesliga vergleichsweise zu den internationalen Verhältnissen, wenig Risiko eingehen, wenngleich ein gewisses Ausgabevolumen in jeder Transferperiode benötigt wird um die Qualität aufrechtzuerhalten. Es ist also sinnvoll und auch wichtig den Kader von außen zu verstärken. Ein wichtiger und nicht abzustreitender Erfolgsfaktor im sportlichen Bereich, ist die Kontinuität in den Führungspositionen. So gelang es in der Vergangenheit vor allem Teams welche über einen langen Zeitraum hinweg von einem Trainer betreut, beziehungsweise von einem Vorstand zusammengestellt wurden, sportlich erfolgreicher abzuschneiden als Teams mit häufigen Führungswechsel. Was auf das erarbeitete klubinterne Know-How zurückzuführen ist. Arbeitsabläufe verlaufen reibungsloser, Entscheidungen können somit schneller abgesegnet werden und die interne Kommunikation verläuft offener mit weniger Missverständnissen.

Wichtig ist jedoch auch eine bestimmte Gruppe von Stakeholdern nicht zu vernachlässigen. Es sollte darauf geachtet werden, dass getätigte Verpflichtungen, sei es Spieler, Sponsoren oder Agenturen, im Einklang mit der bestehenden wirtschaftlichen Aufstellung arbeiten und leben können. So ist ein Sponsorenimage, neben dessen finanziellen Erlösen, ein wichtiger Punkt. Andere Sponsoren sollten nicht, als Beispiel, durch die Verpflichtung eines Marktkonkurrenten, verärgert werden. Auch die Fans sollten miteinbezogen, jedenfalls deren Belange bei der Sponsorenwahl nicht völlig ignoriert werden, besonders bei der Verpflichtung eines Haupt- oder Trikotsponsors. Denn die Fans sollen im Umkehrschluss wieder die Trikots der Mannschaft oder die Fanartikel des Klubs kaufen. Auf deren Belange sollte ein besonderes Augenmerk liegen.

In dieser Arbeit stellt sich heraus, dass eine Vielzahl von Aktionen in bestimmten Handlungsfeldern der Klubs, in erheblichem Maße Auswirkungen auf die Zukunft anderer Handlungsfelder nehmen. Wichtig ist, sich im Voraus ein Konzept mit den möglichen Effekten

der Aktion zu erstellen, bevor bspw. ein neuer Investor verpflichtet wird. Dessen Konsequenzen oder Motive vielleicht nicht auf den ersten Blick erkenntlich sind. Deren Hinzunahmen kristallisierte sich als eine eindeutige Entwicklung im deutschen Profifußball heraus, vor allem um sich finanziell zu stärken und um die Ausschöpfung der vielfältigen Geldquellen, welche sich den ausgegliederten Klubs als Wirtschaftsunternehmen aufzeigen, zu gewährleisten. In diesem Zuge wurden die Regelungen der DFL in Ausnahmefällen ausgehebelt. Trotzdem wird und sollte darauf geachtet werden die Kontrolle oder die Mehrheitsrechte am eigenen Klub nicht zu verlieren. Auch um die Belange des Klubs nicht von den Belangen anderer abhängig machen zu müssen.

Quellenverzeichnis

- Adjouri, Nicholas/Stastny Petr (2015): Die Grundlagen des Sport-Sponsorings. Sport-Branding. 2. Aufl. Berlin, 15-19.
- Arbeitsgemeinschaft Fernsehforschung/GfK (2014): Durchschnittlicher Marktanteil der Liveübertragungen der Spiele der Nationalmannschaft bei der Weltmeisterschaft in den Jahren 2002 bis 2014. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/354578/umfrage/marktanteil-bei-den-wm-spielen-der-nationalmannschaft/>. (12.04.2016).
- Breuer, Christoph/Wicker, Pamela/Pawlowski, Tim (2012): Der Wirtschafts- und Wachstumsmarkt Sport. In Nufer, Gerd/Bühler, Andre (Hrsg.): Management im Sport. 3. Aufl. Berlin, 65-73.
- Bundesliga.de (2016a): DFL überspringt erstmals Milliarden-Marke bei nationalen Medien-Rechten: Pro Saison durchschnittlich 1,16 Milliarden Euro ab 2017/18. <http://www.bundesliga.de/de/dfl/dfl-ueberspringt-erstmal-milliarden-marke-bei-nationalen-medien-rechten-pro-saison-durchschnittlich-1-16-milliarden-euro-ab-2017-18-agmdsp.jsp>. (09.06.2015).
- Bundesliga.de (2016b): FC Schalke 04/Historie/Endplatzierungen. <http://www.bundesliga.de/de/clubs/fc-schalke-04/statistik/>. (31.05.2016).
- Bundesliga.de: Die Kernaufgaben der DFL. <http://www.bundesliga.de/de/dfl/profil/kernaufgaben/>. (10.05.2016).
- BVB (2016): Borussia Dortmund Investorenpräsentation Geschäftsjahr 2014/2015. 12. <http://aktie.bvb.de/Publikationen/Praesentationen>. (12.06.2016).
- Cramer (2014): BVB-Marketingchef Carsten Cramer im Exklusiv-Interview - Teil 2, bundesliga.de <http://www.bundesliga.de/de/liga/news/bvb-marketingdirektor-carsten-cramer-im-gespraech-teil-2.jsp>. (20.04.2016).
- Deloitte (2015): Umsatzstärkste Fußballclubs weltweit in der Spielzeit 2014/2015 (in Millionen Euro). <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/173694/umfrage/die-umsatzstaerksten-fussballclubs-weltweit/>. (14.04.2016).
- DFB (2014): Deutsche Fußballliga/Ligaverband <http://www.dfb.de/bundesliga/liga-information/dfligaverband/>. (27.04.2016).
- DFB (2015): Durchschnittliche Zuschauerzahl pro Spiel in der 1. Fußball-Bundesliga von der Saison 1963/1964 bis 2014/2015. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/5990/umfrage/zuschauerzahl-pro-spiel-in-der-bundesliga/>. (13.04.2016).
- DFL (2012): Pressemitteilung. Ligavorstand beschließt Verteiler-Schlüssel, Frankfurt. <http://www.fernsehgelder.de/pdf/20121114-DFL.pdf>. (02.05.2016).

- DFL (2013): Ordnung für die Verwertung kommerzieller Rechte. § 1-9. http://s.bundesliga.de/assets/doc/660000/658723_original.pdf. (12.06.2016).
- DFL (2015): Lizenzordnung §2 – 8. http://s.bundesliga.de/assets/doc/1060000/1059629_original.pdf. (12.06.2016).
- DFL (2016a): Ligaverband. Satzung. § 8 Nr. 2-6. http://s.bundesliga.de/assets/doc/1080000/1079568_original.pdf. (12.06.2016).
- DFL (2016b): Bundesliga Report 2016, 9-50. http://s.bundesliga.de/assets/doc/1070000/1066709_original.pdf. (12.06.2016).
- DOSB (2016): Sportarten in Deutschland nach Anzahl der Mitglieder im Jahr 2015 (in Millionen). <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/184918/umfrage/sportarten-in-deutschland-nach-anzahl-der-mitglieder/>. (11.04.2016).
- Dpa/Tz.de (2015) Trotz Bayern-Dominanz: Bundesliga im TV der Renner <http://www.tz.de/sport/fussball/bundesliga-tv-quoten-steigen-weiter-an-zr-5084416.html>. (11.04.2016).
- FAZ.net (2006): „Uns droht keine Insolvenz“. Private Kredite für Schalke. <http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/uns-droht-keine-insolvenz-private-kredite-fuer-schalke-1331957.html>. (01.06.2016).
- Faz.net (2010): Schalke 04. Die Königsblauen lösen Schechter-Anleihe ab. <http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/schalke-04-die-koenigsblauen-loesen-schechter-anleihe-ab-1983809.html>. (01.06.2016).
- Fernsehgelder.de (2016): Inlandvermarktungsprämie in der Bundesliga in der Saison 2016/17. <http://www.fernsehgelder.de/>. (24.05.2016).
- Freyer, Walter (2011): Sponsoring im Sport. Sport Marketing: Modernes Marketingmanagement für die Sportwirtschaft. 4. Aufl. Berlin, 559.
- Für-Gründer.de: KGaA - Kommanditgesellschaft auf Aktien – gründen. <https://www.fuergruender.de/wissen/existenzgruendung-planen/recht-und-steuern/rechtsform/kgaa/>. (24.05.2016).
- Fußball-Geld.de (2014): Fernsehgelder Tabelle 1.Bundesliga. <http://fussball-geld.de/fernsehgelder-tabelle/>. (24.05.2016).
- Fußball-Geld (2016): Einnahmetabelle der Bundesliga: Alle Wettbewerbe. <http://fussball-geld.de/einnahmetabelle-der-bundesliga-alle-wettbewerbe/>. (30.05.2016).
- Goal.com (2014): Warum Hannovers Ultras viertklassig sind. <http://www.goal.com/de/news/3642/hintergrund/2014/08/04/5003496/warum-hannovers-ultras-viertklassig-sind>. (26.05.2016).
- Gründerszene.de: Lexikon. Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA). <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/kommanditgesellschaft-auf-aktien-kgaa>. (24.05.2016).

- Handelsblatt.com (2012): Schalke-Finanzchef Peter Petersexklusiv. „Wir werden keine neuen Schulden machen“. Warum Schalke auf dem richtigen Weg ist. <http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/schalke-finanzchef-peter-peters-warum-schalke-auf-dem-richtigen-weg-ist/6599278-3.html>. (01.06.2016).
- Hannover96.de: Team Lagardère Sports bei Hannover 96. <https://www.hannover96.de/business/team-lagardere-sports.html>. (30.05.2016).
- Hannover 96.de: Struktur. Wie sind der Klub Hannover 96 und seine Untereinheiten organisiert? <https://www.hannover96.de/klub-historie/klub/struktur.html>. (19.05.2016).
- Hannover96.de (2013): Sportfive bleibt Partner von Hannover 96. <https://www.hannover96.de/business/team-lagardere-sports.html>. (30.05.2016).
- Haz.de (2014): Hier will 96 Talente fördern. <http://www.haz.de/Nachrichten/Sport/Fussball/Hannover-96/Konzept-fuer-neues-96-Nachwuchsleistungszentrum>. (23.05.2016).
- Haz.de (2015): 15 Millionen Euro für Nachwuchsleistungszentrum. <http://www.haz.de/Nachrichten/Sport/Fussball/Hannover-96/15-Millionen-Euro-fuer-Nachwuchsleistungszentrum-von-Hannover-96>. (23.05.2016).
- Haz.de (2016a): Allianz von Kind und Roßmann bei Hannover 96? <http://www.haz.de/Nachrichten/Sport/Fussball/Hannover-96/Hannover-96-Allianz-von-Martin-Kind-und-Dirk-Rossmann>. (18.05.2016).
- Haz.de (2016b): Was ein Abstieg für 96 bedeuten würde. <http://www.haz.de/Nachrichten/Sport/Fussball/Hannover-96/Was-ein-Abstieg-fuer-Hannover-96-bedeuten-wuerde>. (30.05.2016).
- Horizont (2016): Zuschauermarktanteil der Sportschau von der Saison 2009/2010 bis zur Saison 2015/2016. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/187884/umfrage/marktanteil-der-sportschau/>. (12.04.2016)
- Hovemann, Gregor (2012): Finanzierung im Sport: Innenfinanzierung im Sport. In Nufer, Gerd/Bühler, Andre (Hrsg.): Management im Sport. 3. Aufl. Berlin, 267.
- HSV.de (2012): HSV Jubiläums-Anleihe <http://www.hsv.de/hsv-campus/hsv-jubilaums-anleihe/>. (28.04.2016).
- Institut für Demoskopie Allensbach (2015a) Anzahl der Personen in Deutschland, die in der Freizeit Fußball spielen, nach Häufigkeit von 2012 bis 2015 (in Millionen). <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/171143/umfrage/spielhaeufigkeit-von-fussball-in-der-freizeit/>. (13.04.2016).
- Institut für Demoskopie Allensbach (2015b): Anzahl der Personen in Deutschland, denen die Sportart Fußball bekannt ist, nach Interesse an diesem Sport von 2012 bis 2015 (in Millionen). <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/171037/umfrage/interesse-an-der-sportart-fussball/>. (12.04.2016).

- Kaiser, Stefan (2014): Kredite. Geschäfte mit der Not. In: Der Spiegel 35/2015
- Kalb (2015): Bundesliga ist das Muster der Volksverbundenheit. In: manager-magazin.de
<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/tv-erloese-fuer-fussball-in-europa-a-1045187.html>. (02.05.2016).
- Keller, Christian (2012): Strategisches Management im Sport. In Nufer, Gerd/Bühler, Andre (Hrsg.): Management im Sport. 3. Aufl. Berlin, 135-141.
- Keller, Christian (2014): Gesellschaftliche Verantwortung im Sport. In Hildebrandt, Alexandra (Hrsg.): CSR und Sportmanagement. Berlin, 113-114.
- Kicker.de (2012): Fans protestieren: Werder wirbt mit Wiesenhof. http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/startseite/573197/artikel_fans-protestieren_werder-wirbt-mit-wiesenhof.html. (09.06.2015).
- Kicker.de (2015 a): 850 Millionen Euro: So werden die TV-Gelder verteilt. http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/startseite/639808/artikel_850-millionen-euro_so-werden-die-tv-gelder-verteilt.html. (02.05.2016).
- Kicker.de (2015 b): TV-Einnahmen: Sogar Englands Letzter vor den Bayern.
http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/startseite/628833/artikel_tv-einnahmen-sogar-englands-letzter-vor-den-bayern.html. (09.05.2016).
- Kicker.de (2016): 2.Bundesliga. Zuschauer. <http://www.kicker.de/news/fussball/2bundesliga/spieltag/2-bundesliga/2015-16/zuschauer-der-saison.html>. (12.06.2016).
- Kicker, Sport1, Bild (2016) Bundesligaclubs mit den höchsten Einnahmen im Trikotsponsoring in der Saison 2015/2016 (in Millionen Euro). <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/239157/umfrage/einnahmen-vereine-der-fussball-bundesliga-durch-trikotsponsoring/>. (26.04.2016).
- Meedia.de (2015): Sky-Zuschauer-Tabelle: Bayern München souveräner Quoten-Herbstmeister, Augsburg Letzter <http://meedia.de/2015/12/21/sky-zuschauer-tabelle-bayern-muenchen-souveraender-quoten-herbstmeister-augsburg-letzter/>. (12.04.2016)
- Meedia.de (2016): Bundesliga-Quoten: Dortmund-Bremen war das Topspiel des Wochenendes, Darmstadt-Stuttgart das Flopspiel <http://meedia.de/2016/04/04/bundesliga-quoten-dortmund-bremen-war-das-topspiel-des-wochenendes-darmstadt-stuttgart-das-flopspiel/>. (12.04.2016).
- Meedia.de (2016): Durchschnittliche Quoten der Bundesligavereine bei Sky Deutschland in der Saison 2015/2016 (in Millionen). <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/204358/umfrage/quoten-ranking-der-bundesligavereine-bei-sky-deutschland/>. (12.04.2016).
- Mersch, Thomas/Merx, Stefan (2013): Die Investoren übernehmen 2018 die Macht in Hannover.<http://www.wsj.de/nachrichten/SB10001424127887324474004578446593596071254>. (12.06.2016).

- MoPo.de (2012): Start am 29. September HSV: So läuft's mit der Fan-Anleihe <http://www.mopo.de/sport/start-am-29--september-hsv--so-laeuft-s-mit-der-fan-anleihe-10589852>. (28.04.2016).
- Neue Presse.de (2015): NLZ: Die 96-Zukunft hat begonnen. <http://www.neue-presse.de/Hannover-96/Aktuell/NLZ-Die-96-Zukunft-hat-begonnen>. (23.05.2016).
- Nufer, Gerd/Bühler, Andre (2012): Betriebswirtschaftslehre im Sport: Einleitung und Perspektive. In Nufer, Gerd/Bühler, Andre (Hrsg.): Management im Sport. 3. Aufl. Berlin, 14.
- Nufer, Gerd/Bühler, Andre (2012): Marketing im Sport. In Nufer, Gerd/Bühler, Andre (Hrsg.): Management im Sport. 3. Aufl. Berlin, 406.
- Phillip Lahm Stiftung: Ziele <http://www.philipp-lahm-stiftung.de/stiftung/ziele/>. (27.04.2016).
- Ran.de (2015a): Abgas-Affäre: So viele Bundesliga-Klubs zittern um VW-Sponsoring: FC Bayern, HSV, BVB und viele mehr. <http://www.ran.de/fussball/bundesliga/bildergalerien/abgas-afaere-so-viele-bundesliga-klubs-zittern-um-vw-sponsoring-fc-bayern-hsv-bvb-und-viele-mehr>. (13.05.2016).
- Ran.de (2015b): Die jüngsten Bundesliga-Teams 2015/2016. <http://www.ran.de/fussball/bundesliga/bildergalerien/die-juengsten-bundesliga-teams-2015-2016>. (06.06.2016).
- Richter, Hermann (2013): Rechte und Rechtevermarktung im Sport. In Nufer, Gerd/Bühler, Andre/Banke, Bernd (Hrsg.): Marketing im Sport. Berlin, 535-554.
- Schalke 04.de: Schalke hilft <http://www.schalke04.de/de/verein/schalke-hilft!/stiftungsprojekte/page/313--313--.html>. (27.04.2016).
- Schalke04.de: Die Trainer des FC Schalke 04. <http://tradition.schalke04.de/de/portraet/vorstand-&-trainer/trainer/page/63--63--.html>. (06.06.2016).
- Schalke04.de (2013): FC Schalke 04. Wir leben dich. <http://www.schalke04.de/de/verein/aufbau/leitbild/page/245--245--.html>. (06.06.2016).
- Schalke 04 (2014): Die Satzung des FC Schalke 04 §6. <http://www.schalke04.de/de/verein/aufbau/satzung/page/244--244--.html>. (30.05.2016).
- Schalke 04.(2016a): Konzernabschluss zum 31. Dezember 2015 und Konzernlagebericht. Fußballclub Gelsenkirchen-Schalke 04 e.V., 17-22. <http://www.schalke04.de/de/verein/ir/anleihe/konzernberichte/page/974--6--.html>. (12.06.2016).
- Schalke 04.de (2016b): Verein. Profis. Kader. <http://www.schalke04.de/de/profis/team/kader/page/63-1179-63--.html>. (03.06.2016).

- Sky Deutschland (2016): Anzahl der direkten Abonnenten von Sky Deutschland vom 2. Quartal 2009 bis zum 4. Quartal 2015 (in 1.000). <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/163979/umfrage/anzahl-der-direkten-abonnenten-von-sky-deutschland/>. (27.04.2016).
- Spiegel-Online (2014): Wirbel um Fan-Anleihe: Staatsanwaltschaft ermittelt gegen HSV-Vorstände. <http://www.spiegel.de/sport/fussball/campus-fan-anleihe-anzeige-gegen-hsv-vorstaende-a-978200.html>. (10.05.2016).
- Spiegel Online (2016): Absteiger Hannover 96: Kind verteidigt seine Vormachtstellung knapp. <http://www.spiegel.de/sport/fussball/hannover-96-martin-kind-verteidigt-seine-vormachtstellung-nur-knapp-a-1089475.html>. (18.05.2016).
- Sport1.de (2015) Fußball sorgt für Top-Quoten im Februar: SPORT1 erzielt Marktanteil von 1,4 Prozent in der Kernzielgruppe Männer 14 bis 49 Jahre http://www.sport1.de/unternehmen/pressearchiv/2015/03/artikel_1012275 (11.04.2016).
- Sport1.de (2015): UEFA nimmt Änderungen beim Financial Fairplay vor. "Das Financial Fairplay ist tot". Von: Cataldo, Fillipo. <http://www.sport1.de/internationaler-fussball/serie-a/2015/07/uefa-nimmt-aenderungen-beim-financial-fairplay-vor>. (13.05.2016).
- Sportschau.de (2015a): Serie - Fußball-Klubs und ihre Finanzen. VfL Wolfsburg - mit VW-Geld erfolgreich sein. <http://www.sportschau.de/fussball/bundesliga/finanzen-vfl-wolfsburg100.html>. (31.05.2016).
- Sportschau.de (2015b): Serie – Fußball-Klubs und ihre Finanzen. Bayer 04 - Mysterium der Bundesliga. <http://www.sportschau.de/fussball/bundesliga/bayer-leverkusen-finanzzserie100.html>. (31.05.2016).
- Sportschau.de (2015c): Martin Kind und die Hannover-Connection. <http://www.sportschau.de/fussball/bundesliga/finanzen-hannover-kind-100.html>. (30.05.2016).
- Statista.com (2015): Bundesliga im Vergleich billig zu haben. <https://de.statista.com/infografik/3223/kosten-der-tv-rechte-pro-saison-in-den-5-wichtigsten-fussball-ligen/>. (24.05.2016).
- Sz.de (2015): Das sind die Klubs im Überblick. In: Wie stark VW mit dem Profifußball verflochten ist. Von: Schmid, Matthias. <http://www.sueddeutsche.de/sport/sponsoring-in-der-bundesliga-wie-stark-vw-mit-dem-profifussball-verflochten-ist-1.2680992>. (13.05.2016).
- T-online.de (2015): AG, GmbH, Verein. So sind die 18 Bundesligisten organisiert. http://www.t-online.de/sport/fussball/id_74532218/ag-gmbh-oder-verein-so-sind-die-bundesligisten-organisiert.html. (03.06.2016).

- Transfermarkt.de (2016 a): Zuschauerschnitt der Vereine der 2. Fußball-Bundesliga in der Saison 2015/2016 (nach dem 31. Spieltag). Statista.de <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/554/umfrage/zuschauerschnitt-der-vereine-der-2-bundesliga/>. (27.04.2016).
- Transfermarkt.de (2016 b): Wettbewerbe. <http://www.transfermarkt.de/1-bundesliga/startseite/wettbewerb/L1>. (09.05.2016).
- Transfermarkt.de (2016 c): Transfers 15/16. http://www.transfermarkt.de/hannover-96/transfers/verein/42/plus/0?saison_id=2015&pos=&detailpos=&w_s=w. (19.05.2016).
- Transfermarkt.de: Hannover 96. Mitarbeiterhistorie. http://www.transfermarkt.de/hannover-96/mitarbeiterhistorie/verein/42/personalie_id/13. (23.05.2016).
- Transfermarkt.de (2016d): Entwicklung der Besucherzahlen. <http://www.transfermarkt.de/hannover-96/besucherzahlenentwicklung/verein/42>. (26.05.2016).
- Transfermarkt.de (2016e): Schalke 04. Alle Transfers. <http://www.transfermarkt.de/fc-schalke-04/alletransfers/verein/33>. (03.06.2016).
- UEFA.com (2014): Finanzielles Fairplay kurz erklärt. <http://de.uefa.com/community/news/newsid=2065553.html>. (13.05.2016).
- UEFA.com (2016): UEFA-Ranglisten für Klubwettbewerbe. <http://de.uefa.com/memberassociations/uefarankings/>. (24.05.2016).
- WAZ.de (2012): Schalke. Wie Tönnies Schalke 04 aus den Fängen der Investoren befreite. <http://www.derwesten.de/sport/fussball/s04/wie-toennies-schalke-04-aus-den-faengen-der-investoren-befreite-id6719469.html#plx1926447329>. (01.06.2016).
- Zwanziger, Theo (2014): Fußball ist Politik – Fußball ist Gesellschaft. In Hildebrandt, Alexandra (Hrsg.): CSR und Sportmanagement. Berlin, 20-22.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname